

**Προμήθειες- Έλεγχος- Τιμολόγηση-  
Κοστολόγηση ποτών στο Intercontinental**

**Σταθοπούλου Κωνσταντίνα**

**2009**



**Πτυχιακή εργασία**

**Τ.Ε.Ι. ΠΑΤΡΑΣ**

**Προμήθειες- Έλεγχος-  
Τιμολόγηση- Κοστολόγηση ποτών  
στο μπαρ του Intercontinental**

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

**Σταθοπούλου Κωνσταντίνα**

**Υπεύθυνη καθηγήτρια  
Παύλου Στέλλα**

<b>Περιεχομενα</b>	
<b>Εισαγωγικα στοιχεία</b>	
<b>Συνεντευξη γενικου διευθυντη</b>	<b>4</b>
<b>Παρουσιαση ξενοδοχειου</b>	<b>6</b>
<b>Ο ρόλος και οι λειτουργίες ενός διευθυντή επισιτιστικών τμημάτων</b>	<b>12</b>
<b>Βασικές έννοιες</b>	<b>12</b>
<b>Κέρδος: Η ανταμοιβή για την παρεχόμενη υπηρεσία</b>	<b>12</b>
<b>Εισόδημα</b>	<b>14</b>
<b>Δαπάνες</b>	<b>15</b>
<b>Άλλα έξοδα</b>	<b>16</b>
<b>Ο προϋπολογισμός</b>	<b>17</b>
<b>Η σημαντικότητα της πρόβλεψης των πωλήσεων.</b>	<b>18</b>
<b>Ιστορικό πωλήσεων</b>	<b>19</b>
<b>Πλεονεκτήματα των ακριβών προβλέψεων πωλήσεων</b>	<b>19</b>
<b>Το μπαρ ως τμήμα ξενοδοχείου (Hotel Bar)</b>	<b>22</b>
<b>Χώρος εγκατάστασης του μπαρ στο ξενοδοχείο</b>	<b>23</b>
<b>Στοιχεία ελεγχου και τιμολογησης</b>	<b>26</b>
<b>Πρόβλεψη πωλησεων ποτων</b>	<b>26</b>
<b>Προσδιορισμός προτύπων</b>	<b>27</b>
<b>Πρότυπες προδιαγραφές αγορών</b>	<b>27</b>
<b>Πρότυπες συνταγές</b>	<b>28</b>
<b>Πρότυπα μεγέθη μερίδων</b>	<b>29</b>
<b>Πρότυπο κόστος μερίδας</b>	<b>29</b>
<b>Η προμήθεια των ποτών</b>	<b>30</b>
<b>Η παραλαβή των ποτών.</b>	<b>30</b>
<b>Η αποθήκευση των ποτών</b>	<b>31</b>
<b>Έλεγχος αποθηκών- απογραφές.</b>	<b>32</b>
<b>Τύποι απογράφων</b>	<b>32</b>
<b>Πρότυπο μπαρ στοκ</b>	<b>33</b>
<b>Ο έλεγχος του πρότυπου κόστους</b>	<b>33</b>
<b>Ο έλεγχος των πρότυπων εσόδων</b>	<b>34</b>
<b>Ο έλεγχος των πρότυπων ποσοτήτων</b>	<b>36</b>
<b>Έλεγχος Hotel Bar</b>	<b>37</b>
<b>Η εκμετάλλευση του μπαρ από την ίδια την ξενοδοχειακή επιχείρηση</b>	<b>38</b>
<b>Έλεγχος τμήματος μπαρ ως προς τα έσοδα</b>	<b>39</b>

<b>Ποσοτικός έλεγχος τμήματος μπαρ</b>	<b>40</b>
<b>Κοστολόγηση μπαρ</b>	<b>43</b>
<b>Έννοια - ορισμός κόστους - εξόδων - δαπανών</b>	<b>43</b>
<b>Γενικές αρχές κοστολόγησης</b>	<b>44</b>
<b>Συνοπτική και αναλυτική κοστολόγηση</b>	<b>44</b>
<b>Θέσεις κόστους τουριστικών εκμεταλλεύσεων - Στοιχεία λογιστικής του κόστους</b>	<b>47</b>
<b>Οι αποσβέσεις</b>	<b>48</b>
<b>Κατανομή στοιχείων κόστους</b>	<b>48</b>
<b>Φύλλο μερισμού κατά κατηγορία εξόδων</b>	<b>49</b>
<b>Κοστολόγηση στις τουριστικές επιχειρήσεις</b>	<b>50</b>
<b>Κόστος υλικού (F&amp;B ) τρόφιμα ποτά</b>	<b>50</b>
<b>Κοστολόγηση υλικών</b>	<b>51</b>
<b>Εσωτερικοί έλεγχοι</b>	<b>53</b>
<b>Αποτίμηση των αποθεμάτων</b>	<b>54</b>
<b>Σύγκριση κόστους</b>	<b>56</b>
<b>Προμηθειες</b>	<b>58</b>
<b>Ο υπεύθυνος αγορών</b>	<b>60</b>
<b>Αγορες</b>	<b>64</b>
<b>Αποθέματα</b>	<b>64</b>
<b>Το κόστος των αγαθών</b>	<b>65</b>
<b>Αποθήκευση</b>	<b>67</b>
<b>Απογραφή</b>	<b>68</b>
<b>Παραλαβή (receiving)</b>	<b>69</b>
<b>Πρότυπες διαδικασίες παραλαβής</b>	<b>69</b>
<b>Επαλήθευση ποσότητας-ποιότητας-τιμής</b>	<b>69</b>
<b>Τιμολόγιο (Invoice) - Σφραγίδα παραλαβών</b>	<b>70</b>
<b>Ημερολόγιο παραλαβών (Receiving daily report)</b>	<b>70</b>
<b>Ειδοποίηση για έκδοση πιστωτικού σημειώματος</b>	<b>70</b>
<b>Σημείωμα Διόρθωσης Λάθους</b>	<b>70</b>
<b>Η χρήση των Η/Υ στην οργάνωση της αποθήκης</b>	<b>71</b>
<b>Εκπαίδευση για τις παραλαβές, την αποθήκευση και τις διακινήσεις</b>	<b>72</b>
<b>Παρακολούθηση των παραλαβών, της αποθήκευσης και των διακινήσεων και λήψη διορθωτικών μέτρων</b>	<b>74</b>
<b>BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>75</b>

## Εισαγωγικά στοιχεία

Συνδυάζουμε με επιτυχία την πολυτέλεια με τη σύγχρονη αισθητική και κουλτούρα Πάνος Παναγιωτόπουλος, Γενικός Διευθυντής «Intercontinental» (Μάιος 2008)

Είκοσι χρόνια λειτουργίας γιορτάζει φέτος το «Athenaeum Intercontinental Athens» και ο Γενικός Διευθυντής του Πάνος Παναγιωτόπουλος αναπτύσσει τα ανταγωνιστικά του πλεονεκτήματα, που διατηρούν σταθερά την ίδια γοητεία του στο επιχειρηματικό και όχι μόνο κοινό που επισκέπτεται όλο το χρόνο την Αθήνα.

***Κύριε Παναγιωτόπουλε, το «Intercontinental» αποτελεί κατεξοχήν τόπο επαγγελματικών συναντήσεων και υψηλών απαιτήσεων συνεδρίων καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου. Εντούτοις, θα θέλαμε να μας μνήσετε στη φιλοξενία του και στις προσφερόμενες υπηρεσίες του...***



«Συμπληρώνοντας περισσότερα από είκοσι χρόνια λειτουργίας, το "Athenaeum Intercontinental Athens" ασκεί σταθερά την ίδια γοητεία στους πελάτες του μετρώντας σημαντικές διακρίσεις στο ενεργητικό του.

Το 2007 αναδείχθηκε μεταξύ των Πέντε Κορυφαίων Συνεδριακών Ξενοδοχείων (Top Overseas Conference Hotels), σύμφωνα με την ετήσια έρευνα αναγνωστών που διεξήχθη από το περιοδικό "Conference & Incentive Travel", μία από τις σημαντικότερες εκδόσεις στον τομέα διοργάνωσης συνεδρίων του Ηνωμένου Βασιλείου, ενώ το ίδιο έτος βραβεύτηκε ως

το Καλύτερο Συνεδριακό Ξενοδοχείο της Ελλάδας (Greece's Leading Business Hotel) στο διαγωνισμό "World Travel Awards" του Λονδίνου. Σε μικρή απόσταση από το ιστορικό και επιχειρηματικό κέντρο της πόλης, τα 543 πολυτελή, πλήρως εξοπλισμένα δωμάτιά του προσφέρουν απaráμιλλη θέα στην Ακρόπολη και στο Λυκαβηττό. Στον όγδοο και ένατο όροφο του ξενοδοχείου το "Club Intercontinental", με 61 δωμάτια και 18 σουίτες, προσφέρει τα υψηλότερα επίπεδα προσωπικής εξυπηρέτησης και άνεσης. Οι εγκαταστάσεις συνεδρίων και εστίασης του "Athenaeum Intercontinental Athens", με συνολικό εμβαδόν 3.500 τετραγωνικά μέτρα, εντυπωσιάζουν με τη λειτουργική επάρκεια και την τεχνολογική τους πληρότητα.

Το "Athenaeum Ballroom", η μεγαλύτερη συνεδριακή αίθουσα στην Αθήνα, τα 35 breakout rooms, ο σύγχρονος οπτικοακουστικός εξοπλισμός και η ασύρματη σύνδεση υψηλής ταχύτητας σε όλους του χώρους του ξενοδοχείου εγγυώνται για την επιτυχία κάθε εκδήλωσης. Στο "Athenaeum Intercontinental Athens" λειτουργούν το βραβευμένο με Χρυσό Σκούφο για τρίτη συνεχή χρονιά "Première", το κομψό all day dining "Cafezoe", το κοσμοπολίτικο "Café Vienna", αλλά και το πλέον πρόσφατο σημείο trendy συναντήσεων "Tobar". Τα 350 αυθεντικά έργα τέχνης που κοσμούν τους χώρους του "Athenaeum Intercontinental Athens", το ανακαινισμένο γυμναστήριο, πλήρως εξοπλισμένο από την Technogym, το άρτι αφιχθέν I-SPA, που

φέρει τη σφραγίδα της Algothem, και η εξωτερική πισίνα ικανοποιούν τις ανάγκες και των πιο απαιτητικών επισκεπτών».

***Το «Intercontinental» θα λέγατε ότι απευθύνεται αποκλειστικά στον επισκέπτη της πόλης και μόνο για λίγες ημέρες;***

«Το "Athenaeum Intercontinental Athens" απευθύνεται στα άτομα εκείνα που δίνουν ιδιαίτερη σημασία στη λεπτομέρεια και αναζητούν την άνεση στη διαμονή τους. Οι επισκέπτες του ξενοδοχείου, είτε αυτοί που ταξιδεύουν για επαγγελματικούς λόγους και κατά συνέπεια διαμένουν λίγες ημέρες είτε αυτοί που ταξιδεύουν για αναψυχή επισκεπτόμενοι την Αθήνα ή κάποια άλλη περιοχή της Ελλάδας, το επιλέγουν όχι μόνο για τις υψηλών προδιαγραφών υπηρεσίες που προσφέρουμε σε όλους τους τομείς (επισιτιστικός, συνεδριακός κ.λπ.), αλλά και για την ιδιαίτερη φιλοσοφία μας να συνδυάζουμε με επιτυχία την πολυτέλεια με τη σύγχρονη αισθητική και κουλτούρα».

***Παράλληλα, έχετε αναλάβει την εκμετάλλευση ενός ακόμη υψηλού επιπέδου συνεδριακού κέντρου στο νέο κτίριο της Εθνικής Ασφαλιστικής. Μιλήστε μας και γι' αυτή σας τη δραστηριότητα...***

«Εδώ και έναν περίπου χρόνο το "Athenaeum Intercontinental Athens" έχει αναλάβει τη διαχείριση του Συνεδριακού Κέντρου της Εθνικής Ασφαλιστικής, ενός χώρου μοναδικής αρχιτεκτονικής προοπτικής διά χειρός Μάριο Μπότα.

Στο νέο κέντρο έχουν ήδη πραγματοποιηθεί πολλές εκδηλώσεις υψηλών απαιτήσεων, όπως επιδείξεις μόδας, συνεντεύξεις Τύπου, ημερίδες και συμπόσια, αφήνοντας τις καλύτερες εντυπώσεις όχι μόνο στην ελληνική, αλλά και στη διεθνή συνεδριακή αγορά».

***Μέχρι πόσα άτομα μπορεί να φιλοξενήσει το νέο συνεδριακό της Εθνικής;***

«Το Συνεδριακό Κέντρο της Εθνικής Ασφαλιστικής απαρτίζεται από την κύρια συνεδριακή αίθουσα χωρητικότητας 700 ατόμων, η οποία μπορεί να χωριστεί σε τρεις μικρότερες, και το lobby, με συνολικό εμβαδόν 1.000 τετραγωνικά μέτρα, που λειτουργεί και ως εκθεσιακός χώρος. Συνολικά ο συγκεκριμένος χώρος μπορεί να φιλοξενήσει άνετα έως 1.500 άτομα».

***Θα λέγατε ότι το «Intercontinental» έχει κάτι περισσότερο από άλλα city hotels και γιατί;***

«Ένα από τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα του "Athenaeum Intercontinental Athens" είναι η ιδιαίτερος ευνοϊκή τοποθεσία του, καθότι βρίσκεται σε κομβικό σημείο, κοντά στο κέντρο της Αθήνας, στην παραλία αλλά και στο αεροδρόμιο. Θεωρώ, ωστόσο, ότι τα 543 δωμάτιά του, τα πιο ευρύχωρα στην πόλη, οι εκτενείς συνεδριακές του εγκαταστάσεις (το ξενοδοχείο διαθέτει το μεγαλύτερο Ballroom στην Αθήνα), οι υψηλού επιπέδου υπηρεσίες αλλά και τα 350 αυθεντικά έργα τέχνης

αποτελούν τα βασικότερα στοιχεία που το διαφοροποιούν από τους άμεσους ανταγωνιστές του».( [http://www.morax.gr/article\\_show.php?article\\_id=2171](http://www.morax.gr/article_show.php?article_id=2171))

## 1. ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Μια ξενοδοχειακή μονάδα μπορεί να φαίνεται πολύπλοκη, και ίσως είναι, στην ουσία όμως έχει δυο βασικούς τομείς εκμετάλλευσης. Την ενοικίαση των δωματίων, και τον τομέα των επισιτιστικών τμημάτων. Όσο καλύτερα λειτουργούν αυτοί οι δυο κλάδοι, στο μέτρο του δυνατού σε συνδυασμό, έχουμε τα καλύτερα επιθυμητά αποτελέσματα. Παρακάτω θα μελετήσουμε κάποια γενικά στοιχεία που έχουν να κάνουν με τη διαχείριση των επισιτιστικών τμημάτων και ειδικότερα με την ιδανική λειτουργία του μπαρ.

Το ξενοδοχείο athenaeum intercontinental είναι μια αρκετά σωστά δομημένη επιχείρηση. Σχεδόν όλα τα τμήματα δουλεύουν αρμονικά και προγραμματισμένα. Αναζητώντας τη θεωρία ανακάλυψα πως δεν απέχει σχεδόν καθόλου από την πράξη. Είναι μια κερδοφόρα επιχείρηση η οποία χρησιμοποιεί στο μέγιστο τις δυνατότητες της, χαράζει πορεία και προχωρά σύμφωνα με τις αλλαγές του κόσμου και της εποχής.

Ας δούμε όμως μερικά στοιχεία για το υπερπολυτελές ξενοδοχείο.

Το βραβευμένο αυτό ξενοδοχείο είναι ένα από τα καλύτερα πολυτελή ξενοδοχεία και βρίσκεται κοντά στο κέντρο της Αθήνας και σε πολυάριθμα ιστορικά μνημεία, συμπεριλαμβανομένης της Ακρόπολης με την εκπληκτική θέα στην περιοχή. Άνοιξε τις πύλες του το 1982 για να προσφέρει υψηλής ποιότητας παροχή υπηρεσιών.

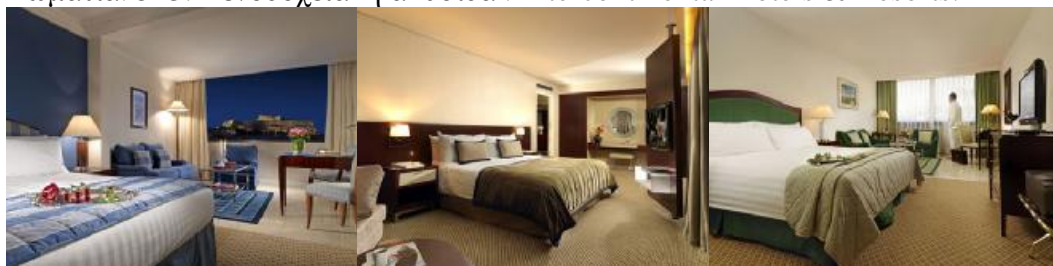
Γνωστό ως ένα από τα κορυφαία business ξενοδοχεία στην Ελλάδα, το ξενοδοχείο μας κέρδισε το World Travel Award για το 2005 και 2006. Βραβεύτηκε ακόμα ως το "Κορυφαίο Ξενοδοχείο της Ελλάδας".

Εύκολα προσβάσιμο, το Athenaeum Intercontinental απέχει μόλις 36 χλμ. από το Διεθνές Αεροδρόμιο Αθηνών. Κοντά στο ξενοδοχείο θα βρείτε σταθμούς τραμ και μετρό. Στη διάθεσή σας υπάρχει ακόμα συχνή υπηρεσία μεταφοράς από και προς την καρδιά της πόλης χωρίς χρέωση.

Μέσα στην πόλη της Αθήνας, το Athenaeum Intercontinental προσφέρει εξαιρετικές εγκαταστάσεις για συνέδρια, μία μεγάλη αίθουσα χορού που μπορεί να φιλοξενήσει μέχρι 2500 άτομα, ευρύχωρα δωμάτια διαμονής, ορόφους Club Intercontinental με αποκλειστικές υπηρεσίες χωρίς καμία χρέωση με ειδικό mini bus.

Δίπλα στο Cafezoe, το οποίο σχεδιάστηκε από ένα διάσημο αρχιτέκτονα, βρίσκεται η εξωτερική πισίνα. Το κομψό εστιατόριο στον τελευταίο όροφο του ξενοδοχείου, το οποίο έχει επίσης βραβευτεί, προσφέρει ωραία θέα προς την Ακρόπολη.

Δωμάτια: 543. Ξενοδοχειακή αλυσίδα : Intercontinental Hotels & Resorts.



Ας δούμε όμως πιο αναλυτικά:

- Το ξενοδοχείο ανακαινίστηκε το 2008
- Διαθέτει 9 ορόφους
- 543 δωμάτια
- 60 σουίτες
- 280 δωμάτια μονόκλινης χρήσης
- 203 δίκλινα δωμάτια με υπερδιπλα κρεβάτια
- 306 δωμάτια μη καπνιστών
- Αποθηκευτικό χώρο πελατών
- Executive Suites
- Executive Floors
- 130 θέσεις παρκινγκ



Το ξενοδοχείο παρέχει στους πελάτες του γυμναστήριο, καθώς και spa το οποίο άνοιξε τις πύλες του το 2007. στο επιβλητικό σαλόνι βρίσκονται διάφορα καταστήματα όπως ανθοπωλείο, κοσμηματοπωλείο, κατάστημα με εφημερίδες και τσιγάρα κ.α.

Κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού λειτουργεί εξωτερική πισίνα, πλήρως ανακαινισμένη το 2009.

Τα ζώα δεν επιτρέπονται στο ξενοδοχείο, παρά μόνο τα ζώα οδηγοί για άτομα με ειδικές ανάγκες.

Αυτό που κάνει ιδιαίτερο το ξενοδοχείο είναι τα πολλά έργα τέχνης που το κοσμούν.

#### COMPARE FEATURES

Features	Suites	Executive Club Level	Standard
<b>Premium Services</b>			
Buffet Breakfast, complimentary daily		■	
Cocktail Hour, complimentary daily		■	
Dinner Snacks, complimentary		■	
Drinks, complimentary		■	
Free Morning Newspaper Delivered to Room	■	■	
Lunch Snacks, complimentary		■	
Separate Check-In Area		■	
Turndown Service	■	■	
Valet Service	■	■	■
<b>Entertainment</b>			
Cable / Satellite TV	■	■	■
CD Player	■		
Color TV	■	■	■
In Room Movies - Pay Per View	■	■	■
In Room Movies - Premium Cable	■	■	■
Video Rental	■	■	■
Video Review / Checkout	■	■	■











Refreshment / Kitchen			
Coffee Maker	■	■	■
Mini Bar	■	■	■
Tea Maker	■	■	■
Data Services			
Analog Dial-up	■	■	■
High-speed Internet Access	■	■	■
Wireless Data Connection	■	■	■
Workspace / Desk			
Meeting Room, complimentary		■	
Work Desk w/ Lamp		■	
Desk Level Electrical Outlet	■	■	■
Electrical Adapters Available	■	■	■
Power Converters Available	■	■	■
Spare Electrical Outlet at Desk	■	■	■
Phone / Fax			
Phone with Voice Mail	■	■	■
Two-Line Phone	■	■	■
Number of Phones in Room	3	3	3
Direct Dial Phone	■	■	■
In-Room Fax	■		
Separate phone bills for separate lines	■	■	■
Speaker Phone	■	■	■
Telephone Jack Adapter Available	■	■	■
Bathroom / Personal Care			
Bathrobe	■	■	■
Bathtub	■	■	■
Bidet	■	■	■
Hairdryer	■	■	■
Private Bathroom	■	■	■
Scale	■	■	■
Miscellaneous			
Connecting Rooms	■	■	■
Double Glazed Windows	■	■	■
In Room Safe	■	■	■
Individually Controlled Air Conditioning	■	■	■
Iron / Ironing Board	■	■	■
Rollaway Bed/Cot	■	■	■
Separate Hanging Closet	■	■	■
Separate Living Room	■		
Sofa-bed			■
Suites with Dining Table	■		
Trouser Press		■	
Number of Closets in Room	1	1	2

Το ξενοδοχείο παρέχει στους πελάτες τη δυνατότητα εκτέλεσης συνεδρίων, εκδηλώσεων με ποικίλες δυνατότητες και πολλές αίθουσες.



## Meeting Room Capacities By Layout

Rooms identified by gray text and with a † symbol are partitioned rooms

								
Meeting Room	Banquet Style	Boardroom Style	Cabaret Style	Classroom Style	Hollow Square Style	Reception Style	Theatre Style	U-shape Style
Alpha	0	8	0	0	0	0	8	0
Aphrodite	460	0	0	150	0	500	250	0
† Aphrodite I	80	0	0	70	0	0	100	0
† Aphrodite I & II	320	0	0	150	0	400	200	0
† Aphrodite III	150	0	0	60	0	150	100	0
Arcade	0	22	0	0	0	0	0	0
Arcade I	0	10	0	0	0	0	0	0
Arcade II	0	12	0	0	0	0	0	0
Athenaeum Ballroom	1250	0	0	750	0	2500	2000	0
Athenaeum Conference Centre	110	0	0	100	0	200	150	0
† Athenaeum I	30	20	0	25	0	0	40	20
† Athenaeum I & II	60	36	0	72	0	0	100	40
† Athenaeum II	30	16	0	36	0	0	60	15
† Athenaeum II & III	60	36	0	72	0	0	100	36
† Athenaeum III	30	20	0	20	0	0	36	20
† Boardroom	0	10	0	0	0	0	10	0
Ballroom I	280	0	0	200	0	300	500	0
Ballroom II	320	0	0	230	0	350	550	0
Ballroom III	280	0	0	200	0	300	500	0
Beta	0	8	0	0	0	0	8	0
Delta	30	16	0	30	24	40	50	20
Epsilon	0	8	0	0	0	0	8	0
Kappa	0	12	0	0	0	0	12	0
Lamda	50	30	0	40	35	60	80	30
Meeting and Exhibition Hall at Ethniki	500	0	240	320	0	1500	700	0
Omega	80	40	0	60	46	120	100	40
Omikron	160	0	0	80	0	200	120	0
† Omikron I	80	0	0	65	0	100	100	0
† Omikron II	80	0	0	70	0	100	100	0
Sigma	25	14	0	20	18	30	40	14
Theta	30	16	0	30	25	30	50	20
VIP	80	40	0	50	46	120	100	40
Ypsilon	280	0	0	120	0	300	180	0
† Ypsilon I	0	0	0	30	0	0	50	0
† Ypsilon I & II	0	0	0	60	0	0	100	0
† Ypsilon I & II & III	140	0	0	120	0	0	180	0
† Ypsilon II	0	0	0	30	0	0	50	0
† Ypsilon III	0	0	0	50	0	0	80	0
† Ypsilon III & IIII	0	0	0	70	0	0	120	0
† Ypsilon IIII	0	0	0	50	0	0	80	0

† Ypsilon I I I I & I I I I I	0	0	0	60	0	0	140	0
† Ypsilon I I I I I	0	0	0	30	0	0	50	0
Zeta	0	10	0	0	0	0	10	0

## MEETING ROOM DIMENSIONS

Meeting Room ( <a href="#">FEET</a> • METERS)	Room Dimensions L x W	Area Sq M	Ceiling Height	Door Dimensions H x W	Floor Level	Natural Lighting
Alpha	5.8 X 4.1	23.78	2.8	2 X 0.8	GRND	N
Aphrodite	45 X 15	675	3.2	1.76 X 2.6	GRND	Y
Arcade	11 X 9	99	2.9	1.95 X 0.83	GRND	Y
Arcade I	5 X 3.5	17.5	2.9	1.95 X 0.83	GRND	Y
Arcade II	5 X 3.5	17.5	2.9	1.95 X 0.83	GRND	Y
Athenaeum Ballroom	44.5 X 33	1,468.5	5	2.25 X 1.75	GRND	N
Athenaeum Conference Centre	21.7 X 6.35	137.8	3.8	2.4 X 2.5	GRND	Y
Ballroom I	33 X 14	462	5	2.25 X 1.75	GRND	N
Ballroom II	33 X 17	561	5	2.25 X 1.75	GRND	N
Ballroom III	33 X 14	462	5	2.25 X 2.45	GRND	N
Beta	3.7 X 6.5	24.05	2.8	1.93 X 0.8	GRND	N
Delta	7.5 X 6	45	2.25	1.8 X 2	GRND	N
Epsilon	3.7 X 6.5	24.05	2.8	1.93 X 0.8	GRND	N
Kappa	7 X 5.8	40.6	2.8	1.93 X 0.8	GRND	N
Lamda	8 X 12	96	2.25	2.25 X 0.95	GRND	N
Meeting and Exhibition Hall at Ethniki	28 X 24.5	686	6	2.2 X 1.95	GRND	N
Omega	14 X 12	168	2.25	2.25 X 1.55	GRND	N
Omikron	14 X 16	224	3.2	2.73 X 1.77	GRND	N
Sigma	6 X 6	36	2.25	2.25 X 1.55	GRND	N
Theta	9 X 6	54	2.25	2.25 X 1.55	GRND	N
V I P	14 X 12	168	2.25	2.25 X 1.54	GRND	N
Ypsilon	25.6 X 14	358.4	3	2.73 X 1.77	GRND	N
Zeta	3.7 X 6.5	24.05	2.8	1.93 X 0.8	GRND	N



## ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

- 35mm Slide Projector
- Cable Modem
- DVD Player
- Digital Projector
- Flip Chart and Markers
- Group and Event Packages
- LCD Projector
- Laser Disc
- Lectern
- Microphone
- Modem Lines
- Overhead Projector
- Stage Lights
- VCR
- Whiteboard



## **Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ ΟΙ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΕΣ ΕΝΟΣ ΔΙΕΥΘΥΝΤΗ ΕΠΙΣΙΤΙΣΤΙΚΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ**

### **ΒΑΣΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ**

#### **Επιτυχημένος διευθυντής επισιτιστικών τμημάτων.**

Δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι για να είναι ένας διευθυντής επιτυχημένος στη βιομηχανία τροφίμων και ποτών πρέπει να είναι ταλαντούχο άτομο. Ο ρόλος ενός F&B manager έχει δυο διαστάσεις. Είναι και κατασκευαστής και λιανοπωλητής ταυτόχρονα. Ένας επαγγελματίας διευθυντής είναι μοναδικός επειδή όλες οι λειτουργίες των πωλήσεων των προϊόντων, από τη σύλληψη στοιχείων έως την παράδοση προϊόντων, είναι στα χέρια του ίδιου ατόμου. Είναι υπεύθυνος για την εξασφάλιση των πρώτων υλών, την παραγωγή ενός προϊόντος, και την πώληση του, όλα κάτω από την ίδια στέγη. Λίγοι άλλοι διευθυντές πρέπει για να έχουν το εύρος των δεξιοτήτων που οι αποτελεσματικοί χειριστές της βιομηχανίας τροφίμων και ποτών πρέπει να έχουν.

Ένας foodservice διευθυντής είναι ένας από τους λίγους τύπους διευθυντών που έχουν πραγματικά την επαφή με τον τελευταίο πελάτη. Αυτό δεν ισχύει για το διευθυντή ενός εργοστασίου ροδών ή μιας αυτοκινητικής γραμμής παραγωγής. Αυτά τα άτομα παράγουν ένα προϊόν, αλλά δεν το πωλούν στο πρόσωπο που θα χρησιμοποιήσει πραγματικά το προϊόν τους. Κατά τρόπο ομοειδή, οι διευθυντές καταστημάτων παντοπωλείων ή καταστημάτων υπολογιστών θα πωλήσουν τις γραμμές προϊόντων τους, αλλά δεν είχαν κανέναν ρόλο πραγματικά να παραγάγουν τα αγαθά τους. Η πρόσωπο με πρόσωπο επαφή φιλοξενουμένων στη βιομηχανία φιλοξενίας απαιτεί ότι ο διευθυντής αναλαμβάνει την ευθύνη πίσω από την εργασία του και αυτήν του προσωπικού του, σε μια πρόσωπο με πρόσωπο κατάσταση με τον τελευταίο καταναλωτή, ή τον τελικό χρήστη των προϊόντων και των υπηρεσιών.

Εκτός από το ρόλο του ως επόπτη παραγωγής και πώλησης τροφίμων και ποτών, πρέπει επίσης να χρησιμεύσει ως ένας διευθυντής ελέγχου δαπανών, επειδή, χωρίς εκτέλεση αυτού του ζωτικής σημασίας ρόλου, η επιχείρησή θα πάψει να υπάρχει. Η διαχείριση αυτής της βιομηχανίας παρέχει την ευκαιρία για δημιουργικότητα με ποικίλους τρόπους. Ο έλεγχος του εισοδήματος και της δαπάνης είναι μόνο μια από τις περιοχές στην οποία ο αποτελεσματικός χειριστής μπορεί να υπερέχει περισσότερο. Στους περισσότερους τομείς επισιτιστικών, η τελειότητα σε λειτουργία μετριέται από την άποψη της παραγωγής και της παράδοσης ποιοτικών προϊόντων με έναν τρόπο που βεβαιώνει ένα κέρδος που θα εξασφαλίσει τη λειτουργία στους ιδιοκτήτες της επιχείρησης.

#### **Κέρδος: Η ανταμοιβή για την παρεχόμενη υπηρεσία**

Υπάρχει ένα έμφυτο πρόβλημα στη μελέτη του ελέγχου δαπανών, ή ακριβέστερα, της διαχείρισης δαπανών. Το γεγονός είναι ότι η διοικητική αρχική ευθύνη είναι να παραδοθεί ένα ποιοτικό προϊόν ή μια υπηρεσία στο φιλοξενούμενο, σε μια τιμή η οποία θα ευχαριστήσει τόσο τον φιλοξενούμενο, όσο και την επιχείρηση. Επιπλέον, η ποιότητα πρέπει να είναι τέτοια έτσι ώστε ο καταναλωτής, ή ο τελικός χρήστης του προϊόντος ή της υπηρεσίας, να θεωρήσει ότι τα χρήματα που ξοδεύτηκαν στη

συναλλαγή άξιζαν τον κόπο και επιτευχθηκε μεγάλο ποσοστό ευχαρίστησης . Όταν αυτό το επίπεδο υπηρεσίας επιτυγχάνεται, η επιχείρηση θα ευημερήσει. Εάν η διαχείριση εστιάσει στον έλεγχο των δαπανών περισσότερο συντηρώντας τους φιλοξενούμενους, τα προβλήματα θα εμφανιστούν σύντομα.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί πως μια τέτοιου είδους επιχείρηση και ειδικότερα ένας καλός διευθυντής να καταλάβει πως οι δαπάνες παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο στην αύξηση του κέρδους.

Στον αποτελεσματικό διευθυντή, η ερώτηση που εξετάζεται δεν είναι εάν οι δαπάνες είναι υψηλές ή χαμηλές. Η ερώτηση είναι εάν οι δαπάνες είναι πάρα πολύ υψηλές ή πάρα πολύ χαμηλές, λαμβάνοντας υπόψη τη διοικητική άποψη της αξίας που ελπίζει να παραδώσει στο φιλοξενούμενο και τους στόχους των ιδιοκτητών της λειτουργίας της επιχείρησης. Οι διευθυντές μπορούν να αποβάλουν σχεδόν όλες τις δαπάνες με το κλείσιμο των πορτών της λειτουργίας. εντούτοις, όταν κλείνετε τις πόρτες στη δαπάνη, κλείνετε τις πόρτες στα κέρδη. Οι δαπάνες, έπειτα, πρέπει να ρυθμιστούν με έναν τέτοιο τρόπο που να επιτρέπει στη λειτουργία να επιτύχει τα επιθυμητά επίπεδα κέρδους.

Μερικοί άνθρωποι υποθέτουν ότι εάν μια επιχείρηση αγοράζει ένα προϊόν για 1,00€ και το πωλεί για 3,00€ το κέρδος που παράγεται είναι ίσο με 2,00€ Στην πραγματικότητα, αυτό δεν ισχύει, διότι ανάμεσα στη διαφορά αυτού που έχει πληρωθεί για τα αγαθά και την τιμή πώλησης δεν έχουν συμπεριληφθεί άλλες δαπάνες όπως η διαφήμιση, τα έξοδα του κτηρίου, τα έξοδα του προσωπικού, αντιπροσωπεύει το πραγματικό κέρδος σας. Αν συμπεριληφθούν όλα αυτά, υπολογιστούν σωστά και αφαιρεθούν από την τιμή πώλησης, τότε έχουμε το ακριβές κέρδος.

#### **Εισόδημα - δαπάνες = κέρδος**

Αυτός ο τύπος κρατά ακόμη και στο "μη κερδοσκοπικό" κομμάτι της διαχείρισης. Παραδείγματος χάριν, σε μια επιχείρηση στην οποία παρέχεται σίτιση χωρίς η με ελάχιστη επιβάρυνση στους εργαζόμενους. Σε αυτή την κατάσταση σαφώς ο εργοδότης δεν έχει ως στόχο το κέρδος από όλη αυτή τη διαδικασία. Ποιο είναι όμως το κέρδος που προκύπτει από αυτή τη διαδικασία; Σημειώστε ότι το κέρδος πρέπει να ληφθεί σε κάποιο σημείο της διαδικασίας, ή η διεύθυνση είναι σε θέση απλά να ανταλλάξει τα μετρητά για τα μετρητά.

Εάν διαπιστωθεί ότι το εισόδημα είναι λιγότερο ή ίσο προς πραγματική δαπάνη, θα πρέπει να υπολογιστούν εκ νέου όλοι οι παράγοντες και να διερευνηθεί αν έχει περαστεί το μήνυμα στους υπαλλήλους.

Το κέρδος είναι το αποτέλεσμα του προγραμματισμού, της υγιούς διαχείρισης, και της προσεκτικής λήψης απόφασης. Το κέρδος δεν πρέπει να αντιμετωπισθεί ως αυτό που μένει αφότου πληρωθούν οι λογαριασμοί. Στην πραγματικότητα, ο προσεκτικός προγραμματισμός είναι απαραίτητος για να υπάρξει ένα καλό κέρδος. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι επενδυτές δεν θα επενδύσουν στις επιχειρήσεις που δεν παράγουν αρκετό κέρδος για να καταστήσουν την επένδυσή τους σημαντική. Η επιχείρηση σίτισης μπορεί να είναι πολύ κερδοφόρα εντούτοις, δεν υπάρχει καμία εγγύηση ότι μια μεμονωμένη επιχείρηση θα πραγματοποιήσει στην πραγματικότητα κέρδος. Μερικές επισιτιστικές επιχειρήσεις το καταφέρνουν, ενώ άλλες όχι. Επειδή αυτός ισχύει, ένας πιο κατάλληλος τύπος, που αναγνωρίζει και ανταμείβει τον ιδιοκτήτη της επιχείρησης για τον κίνδυνο που συνδέεται με την επιχειρησιακή ιδιοκτησία ή την επένδυση, είναι ο ακόλουθος:

## **Εισόδημα - επιθυμητό κέρδος = ιδανική δαπάνη**

Η ιδανική δαπάνη, σε αυτήν την περίπτωση, ορίζεται ως η διοικητική άποψη του σωστού ή κατάλληλου ποσού δαπάνης απαραίτητου να παραγάγει μια δεδομένη ποσότητα εισοδήματος. Το επιθυμητό κέρδος ορίζεται ως το κέρδος που ο ιδιοκτήτης θέλει να επιτύχει σε εκείνη την προσληφθείσα ποσότητα εισοδήματος. Αυτός ο τύπος τοποθετεί σαφώς το κέρδος ως ανταμοιβή για την παροχή της υπηρεσίας, και όχι ως απλό περίσσειμα χρημάτων. Όταν οι διευθυντές παραδίδουν την ποιότητα και την αξία στους φιλοξενούμενους τους που αυτοί επιθυμούν, τα προσδοκώμενα επίπεδα εισοδήματος μπορούν να επιτευχθούν και το επιθυμητό κέρδος είναι εφικτό. Το επιθυμητό κέρδος και τα ιδανικά επίπεδα δαπάνης, εντούτοις, δεν επιτυγχάνονται εύκολα. Χρειάζεται έναν έξυπνο διαχειριστή για να λάβει με συνέπεια τις αποφάσεις που θα μεγιστοποιήσουν το εισόδημα κρατώντας τις δαπάνες στο ιδανικό ή κατάλληλο ποσό.

### **Εισόδημα**

Μέχρι ενός ορισμένου βαθμού, μπορεί τα επίπεδα εισοδήματός σας να διαχειριστούν. Οι μονάδες του εισοδήματος είναι το αποτέλεσμα των μονάδων που πωλούνται. Αυτές οι μονάδες μπορούν να αποτελεστούν από τα μεμονωμένα στοιχεία επιλογών, τα μεσημεριανά γεύματα, τα γεύματα, τα ποτά, ή οποιοδήποτε άλλο στοιχείο που παράγεται από τη λειτουργία μιας επιχείρησης. Το εισόδημα ποικίλλει και με τον αριθμό φιλοξενούμενων που συχνάζουν την επιχείρησή σας και το χρηματικό ποσό που ξοδεύεται από κάθε φιλοξενούμενο. Μπορείτε να αυξήσετε το εισόδημα με την αύξηση του αριθμού φιλοξενούμενων που εξυπηρετείτε, με την αύξηση του ποσού που κάθε φιλοξενούμενος ξοδεύει, ή από έναν συνδυασμό και των δύο περιπτώσεων. Προσθέτοντας καθίσματα, επεκτείνοντας τις ώρες λειτουργίας, και προσθέτοντας εναλλακτικές προτάσεις προϊόντων και υπηρεσιών είναι τα παραδείγματα των διοικητικών προσπαθειών έτσι ώστε να αυξηθεί ο αριθμός των φιλοξενούμενων που επιλέγουν να έρθουν στην επιχείρηση. Η εισαγωγή της μεθόδου 'πρότασης' του καταλληλότερου πιάτου, ποτού από το προσωπικό, οι δημιουργικές τεχνικές τιμολόγησης, καθώς επίσης και οι εκπτώσεις για τις πολύ μεγάλες αγορές είναι όλα τα παραδείγματα των προσπαθειών να αυξηθεί το μέγεθος των χρημάτων που κάθε φιλοξενούμενος ξοδεύει.

Σύμφωνα με τους: Lea R. Dopson, David K. Hayes, Jack E. Miller, ο διοικητικός αρχικός στόχος είναι να ληφθούν τα μέτρα απαραίτητα να φέρουν τους φιλοξενούμενους στην επιχείρηση. Αυτό ισχύει επειδή ο τύπος κέρδους αρχίζει με το εισόδημα. Οι πεπειραμένοι διαχειριστές ξέρουν ότι το αυξανόμενο εισόδημα μέσω της αύξησης των φιλοξενούμενων, της υποδηλωτικής πώλησης, ή ενδεχομένως της αύξησης των τιμών επιλογών είναι ένας εξαιρετικά αποτελεσματικός τρόπος της αυξανόμενης γενικής αποδοτικότητας, αλλά μόνο εάν αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης δαπανών είναι σε ισχύ.

Ο αποτελεσματικός έλεγχος δαπανών, εντούτοις, όταν συνδέεται με τη διοικητική επιθετική στάση απέναντι στην ικανοποίηση και την υπέρβαση των προσδοκιών των φιλοξενούμενων, μπορεί να οδηγήσει στη σημαντική απόδοση εισοδήματος και κέρδους.

## **Δαπάνες**

Υπάρχουν τέσσερις σημαντικές κατηγορίες δαπάνης που πρέπει να αναφερθούν. Αυτές είναι:

1. Δαπάνες τροφίμων
2. Δαπάνες ποτών
3. Δαπάνες εργασίας
4. Άλλες δαπάνες

### **Δαπάνες τροφίμων**

Οι δαπάνες τροφίμων είναι οι δαπάνες που συνδέονται με την παραγωγή ενός μενού που ο φιλοξενούμενος έχει επιλέξει. Περιλαμβάνουν τη δαπάνη των κρεάτων, των γαλακτοκομικών, των φρούτων, των λαχανικών, και άλλων κατηγοριών τροφίμων που χρησιμοποιούνται στη διαδικασία. Κατά τον υπολογισμό των δαπανών των τροφίμων, περιλαμβάνουν το κόστος του δευτερεύοντος υλικού, όπως τα περιτυλίγματα που χρησιμοποιούνται για να τυλίξουν τα σάντουιτς. Στις περισσότερες περιπτώσεις, οι δαπάνες τροφίμων θα αποτελέσουν τη μεγαλύτερη ή δεύτερη μεγαλύτερη κατηγορία δαπάνης.

### **Δαπάνες ποτών**

Οι δαπάνες ποτών είναι εκείνες σχετικές με την πώληση των οινοπνευματωδών ποτών. Είναι ενδιαφέρον να σημειωθεί ότι είναι κοινή πρακτική στη βιομηχανία φιλοξενίας να θεωρηθούν οι δαπάνες ποτών μη οινοπνευματούχων ως δαπάνη στην κατηγορία δαπανών τροφίμων. Κατά συνέπεια, το γάλα, τσάι, καφές, τα ανθρακούχα ποτά, και άλλα μη οινοπνευματούχα ποτά δεν θεωρούνται γενικά κόστος ποτών. Τα οινοπνευματώδη ποτά που περιλαμβάνονται στην κατηγορία δαπανών ποτών περιλαμβάνουν την μύρα, το κρασί, και το ποτό. Αυτή η κατηγορία μπορεί επίσης να περιλάβει τις δαπάνες των συστατικών απαραίτητων να παραγάγουν αυτά τα ποτά, όπως τα κεράσια, τα λεμόνια, οι ελιές, οι αναμίκτες καθώς επίσης και τα ανθρακούχα ροφήματα και χυμοί που χρησιμοποιούνται συνήθως στην παραγωγή των οινοπνευματωδών ποτών.

### **Δαπάνες εργασίας**

Οι δαπάνες εργασίας περιλαμβάνουν το κόστος όλων των υπαλλήλων που απαιτούνται για να λειτουργήσει η επιχείρηση. Αυτή η κατηγορία δαπάνης θα περιελάμβανε επίσης το ποσό οποιωνδήποτε φόρων που πρέπει για να καταβληθούν σε σχέση με τους υπαλλήλους. Μερικοί διαχειριστές το βρίσκουν χρήσιμο να περιλάβουν το κόστος της διαχείρισης σε αυτήν την κατηγορία. Άλλοι προτιμούν να τοποθετήσουν το κόστος των διευθυντών στην κατηγορία άλλων δαπανών. Στις



περισσότερες διαδικασίες οι δαπάνες εργασίας είναι το υψηλότερο κόστος ενός διαχειριστή, ή είναι δεύτερες μόνο σε σχέση με τα ποσά που ξοδεύονται για τα τρόφιμα. Δεύτερες έρχονται μόνο στην περίπτωση που δεν υπολογιστεί σε αυτές το κόστος διαχείρισης.

### Άλλα έξοδα

Αυτές οι δαπάνες περιλαμβάνουν όλες τις δαπάνες που δεν είναι ούτε τρόφιμα, ούτε ποτό, ούτε εργασία. Για παράδειγμα περιλαμβάνουν τις αμοιβές προνομίου, τις χρησιμότητες, το μίσθωμα, τα λινά, και τέτοια στοιχεία όπως τα γυαλικά, τα μαχαίρια κουζινών, τα δοχεία και τα τηγάνια. Ενώ αυτή η κατηγορία δαπάνης μερικές φορές ανακριβώς αναφέρεται ως "δευτερεύουσες δαπάνες," η δυνατότητά σας να ελεγχθεί επιτυχώς αυτήν η περιοχή δαπάνης είναι ιδιαίτερα κριτική για τη γενική αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Οι περισσότεροι διαχειριστές υπολογίζουν πολλά ποσοστά δαπανών, όχι μόνο ένα. Τα σημαντικότερα τμήματα δαπανών που χρησιμοποιούνται είναι τα ακόλουθα:

1. Κόστος τροφίμων και ποτών
2. Κόστος εργασίας
3. Άλλη δαπάνη

Ένας τροποποιημένος τύπος κέρδους, επομένως, κοιτάζει ως εξής: Εισόδημα - (κόστος τροφίμων και ποτών + κόστος εργασίας + άλλες δαπάνες) = κέρδος

Παράδειγμα: Κέρδος μιας επιχείρησης χ

Εισόδημα		€400.000
Δαπάνες		
Κόστος τροφίμων και ποτών	€150.000	
Κόστος εργασίας	€175.000	
Άλλη δαπάνη	€25,000	
Συνολική δαπάνη		€350,000
Κέρδος		50.000 €

Παράδειγμα: Κέρδος μιας επιχείρησης χ σε ποσοστά

Εισόδημα	€400.000	100%
Κόστος τροφίμων και ποτών	€150.000	37,50%
Κόστος εργασίας	€175.000	43,75%
Άλλη δαπάνη	€25.000	6,25%
Συνολική δαπάνη	€350.000	87,50%
Κέρδος	50.000€	12,50%

### Ο προϋπολογισμός

Ένας προϋπολογισμός είναι απλά μια εκτίμηση των μελλοντικών εισοδημάτων, της δαπάνης, και του κέρδους. Σε μερικές επιχειρήσεις φιλοξενίας, ο προϋπολογισμός είναι γνωστός ως σχέδιο, που αναφέρεται στο γεγονός ότι ο προϋπολογισμός απαριθμεί της λειτουργίας που υπολογίζονται, ή "που προγραμματίζονται για," το εισόδημα και τη δαπάνη για μια δεδομένη λογιστική περίοδο. Μια λογιστική περίοδος είναι μια ώρα, ημερησίως, εβδομαδιαίως, ή ένας μήνας στους οποίους ένας χειριστής επιθυμεί να αναλύσει το εισόδημα και τις δαπάνες.

Όλοι οι αποτελεσματικοί διευθυντές, είτε στον εμπορικό (για το κέρδος) είτε μη κερδοσκοπικό τομέα, χρησιμοποιούν προϋπολογισμούς. Η σύνταξη προϋπολογισμού προγραμματίζει απλά για το εισόδημα, τη δαπάνη, και το κέρδος. Εάν αυτά τα στοιχεία προγραμματίζονται, μπορεί να καθοριστεί πώς η πραγματική απόδοσή.

Πολλοί διευθυντές αλλάζουν από τις περιόδους προϋπολογισμών "ενός μήνα" στις περιόδους 28 ημερών. Η προσέγγιση της 28ημέρης περιόδου διαιρεί ένα έτος σε 13 ίσες περιόδους 28 ημερών η κάθε μια. Επομένως, κάθε περίοδος έχει τέσσερις Δευτέρες, τέσσερις Τρίτες, τέσσερις Τετάρτες, και τα λοιπά. Αυτό βοηθά το διευθυντή να συγκρίνει την απόδοση από μια περίοδο με την επόμενη χωρίς να πρέπει να αντισταθμιστούν οι "πρόσθετες ημέρες" σε οποιαδήποτε περίοδο. Το μειονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι δεν μπορούμε πλέον να μιλήσουμε για το μήνα Μάρτιο, επειδή "η περίοδος 3" θα εμφανιζόταν κατά τη διάρκεια μέρους του Φεβρουαρίου και μέρους του Μαρτίου. Παρόλο που η χρησιμοποίηση της προσέγγισης της 28ημέρης περιόδου παίρνει λίγο χρόνο μέχρι να την συνηθίσουμε, είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος να μετρηθεί η απόδοση από περίοδο σε περίοδο.

Πολλοί χειριστές χρησιμοποιούν την έννοια της "σημαντικής" παραλλαγής για να καθορίσουν εάν ένα πρόβλημα ελέγχου δαπανών υπάρχει. Σε αυτήν την περίπτωση, μια σημαντική παραλλαγή είναι οποιαδήποτε παραλλαγή στις αναμενόμενες δαπάνες που θα κάνει το διευθυντή της επιχείρησης να ανησυχεί σε κάποιο τομέα. Αυτή η

παραλλαγή μπορεί να προκληθεί από τις δαπάνες που είτε ήταν υψηλότερες είτε χαμηλότερες από το ποσό που προϋπολογίστηκε αρχικά.

Όταν παρατηρούνται σημαντικές παραλλαγές από τα προγραμματισμένα αποτελέσματά πρέπει να:

1. Προσδιοριστεί το πρόβλημα.
2. Καθοριστεί η αιτία.
3. Ληφθούν διορθωτικά μέτρα.

Είναι κρίσιμο να είναι γνωστό το είδος προβλήματος που υπάρχει εάν πρόκειται όντως να βρεθεί κάποια λύση. Η διοικητική προσοχή πρέπει να στραφεί στο κατάλληλο σημείο. Σε αυτήν την περίπτωση, οι κατάλληλες περιοχές για την ανησυχία είναι η δαπάνη και το κέρδος.

### **Η σημαντικότητα της πρόβλεψης των πωλήσεων.**

Κάθε μέρα όταν ανοίγουν οι πόρτες μιας επιχείρησης πρέπει να τεθεί το εξής ερώτημα. Πόσοι πελάτες θα εξυπηρετηθούν σήμερα, αυτή την εβδομάδα, αυτόν τον χρόνο; Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις αυτές είναι κρίσιμες, δεδομένου ότι οι φιλοξενούμενοι που εξυπηρετούνται θα παράσχουν το εισόδημα από το οποίο ο διαχειριστής θα πληρώσει τα βασικά έξοδα λειτουργίας και θα δημιουργήσει ένα κέρδος. Με απλά λόγια, εάν πολύ λίγοι φιλοξενούμενοι εξυπηρετούνται, το συνολικό εισόδημα μπορεί να είναι ανεπαρκές να καλύψει τις δαπάνες, ακόμα κι αν αυτές οι δαπάνες ρυθμίζονται καλά. Επιπλέον, οι αποφάσεις αγοράς σχετικά με το είδος και την ποσότητα τροφίμων ή ποτού που αγοράζονται εξαρτώνται από τη γνώση του αριθμού φιλοξενούμενων που θα έρχονται να καταναλώσουν εκείνα τα προϊόντα. Η εργασία που απαιτείται για να εξυπηρετηθούν οι φιλοξενούμενοι καθορίζεται επίσης βασισμένος στη "καλύτερη εικασία" του διευθυντή του προβαλλόμενου αριθμού φιλοξενούμενων που εξυπηρετούνται καθώς επίσης και τι αυτοί οι φιλοξενούμενοι θα αγοράσουν. Σε μια τρέχουσα λειτουργία, είναι συχνό φαινόμενο οι μελλοντικές εκτιμήσεις πωλήσεων, καθώς επίσης και οι προβλεπόμενες πωλήσεις να βασιστούν στο ιστορικό των πωλήσεων της επιχείρησης.

Στη βιομηχανία της φιλοξενίας, έχουμε πολλούς τρόπους να υπολογίσουμε λογιστικά και να προσδιορίσουμε τις πωλήσεις. Με απλά λόγια, οι πωλήσεις είναι το ποσό των χρημάτων που συγκεντρώνονται σε μια προκαθορισμένη περίοδο. Αυτή η περίοδος μπορεί να διαφέρει σε μέγεθος χρόνου, μπορεί να είναι μια μέρα, μια εβδομάδα, ένας χρόνος κλπ. Όταν χρησιμοποιούνται με αυτόν τον τρόπο, οι πωλήσεις και το εισόδημα θεωρούνται ανταλλάξιμοι όροι. Όταν προβλέπετε τον αριθμό φιλοξενούμενων που θα εξυπηρετηθούν και τα εισοδήματα που θα παραχθούν σε ένα δεδομένο μελλοντικό χρονικό διάστημα, έχει δημιουργηθεί μια πρόβλεψη πωλήσεων. Μπορείτε να καθορίσετε τις πραγματικές πωλήσεις σας για ένα τρέχον χρονικό διάστημα με ποικίλους τρόπους εντούτοις, πολλοί διευθυντές υπηρεσιών τροφίμων χρησιμοποιούν ένα αυτοματοποιημένο σύστημα αποκαλούμενο, point of sales (POS) system, το οποίο έχει σχεδιαστεί για να παρέχει τις συγκεκριμένες πληροφορίες πωλήσεων. Διαφορετικά, ένας τυποποιημένος κατάλογος, ή ακόμα και ένας χειρόγραφος, ο οποίος αναφέρει πόσοι πελάτες εξυπηρετήθηκαν θα βοηθήσει να βρεθεί πόσες πωλήσεις είχε η επιχείρηση. Φυσικά στις μέρες μας ακόμα και η πιο μικρή επιχείρηση χρησιμοποιεί αυτοματοποιημένα συστήματα έτσι ώστε να γίνουν οι αναλύσεις όσο το δυνατόν πιο γρήγορα και με μεγαλύτερη αξιοπιστία.

Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι μια διάκριση γίνεται στη βιομηχανία της φιλοξενία μεταξύ των πωλήσεων (εισόδημα) και του όγκου πωλήσεων, ο οποίος είναι ο αριθμός μονάδων που πωλούνται.

### **Ιστορικό πωλήσεων**

Το ιστορικό των πωλήσεων είναι η συστηματική καταγραφή όλων των πωλήσεων που επιτυγχάνονται κατά τη διάρκεια ενός προκαθορισμένου χρονικού διαστήματος. Είναι ένα ακριβές αρχείο αυτών που η επιχείρηση έχει πωλήσει. Ο απλούστερος τύπος ιστορικού πωλήσεων καταγράφει το εισόδημα μόνο.

### **Πλεονεκτήματα των ακριβών προβλέψεων πωλήσεων**

1. Ακριβείς εκτιμήσεις εισοδήματος
2. Βελτιωμένη δυνατότητα να προβλεφθούν οι δαπάνες
3. Μεγαλύτερη αποδοτικότητα στο σχεδιασμό των αναγκαίων εργαζομένων
4. Μεγαλύτερη αποδοτικότητα στο σχεδιασμό των προγραμμάτων παραγωγής
5. Καλύτερη ακρίβεια στην αγορά του σωστού ποσού τροφίμων για την άμεση χρήση
6. Βελτιωμένη δυνατότητα να διατηρηθούν τα κατάλληλα επίπεδα όσων αφορά τη φθορά των τροφίμων
7. Βελτιωμένος προϋπολογισμός
8. Χαμηλότερες τιμές πώλησης για τους φιλοξενούμενους λόγω των αυξανόμενων λειτουργικών αποδοτικότητας
9. Αυξανόμενα χρηματικά ποσά διαθέσιμα για την τρέχουσα συντήρηση της επιχείρησης και τη μελλοντική ανάπτυξη.
10. Αυξανόμενες επίπεδα κέρδους και αξία μετόχων

Το σύστημα POS είναι ένα πάρα πολύ σπουδαίο εργαλείο, το οποίο μπορεί να μας βοηθήσει πάρα πολύ κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της επιχείρησης. Στο ξενοδοχείο Intercontinental χρησιμοποιείται μια ανανεωμένη έκδοση του προγράμματος micros, η οποία έχει πάρα πολύ εύχρηστες και σημαντικές λειτουργίες. Μέσα από το σύστημα μπορούμε να δούμε όχι μόνο τον αριθμό των πελατών που εξυπηρετήθηκαν, αλλά και ακριβή αριθμό των προϊόντων που καταναλώθηκαν. Αυτό είναι ένα εξαιρετικό εργαλείο, όχι μόνο για τη δημιουργία προβλέψεων αλλά και για τις απογραφές που θα δούμε πιο κάτω.

### **Προσφέροντας οινοπνευματώδη ποτά**

Σε μια επιχείρηση που υπάρχει η δυνατότητα να εξυπηρετηθεί η ανάγκη των πελατών ως προς την κατανάλωση αλκοολούχων ποτών υπεύθυνα, μπορεί να αποκτηθεί ένα σπουδαίο κέρδος. Πολλές διαδικασίες περιλαμβάνουν το ποτό ως σημαντικό συστατικό των προϊόντων που προσφέρουν στους φιλοξενούμενους. Υπάρχουν τρεις τύποι διαδικασιών που εξυπηρετούν τα οινοπνευματώδη ποτά. Αυτοί μπορούν να ομαδοποιηθούν ως εξής:

1. Ποτό μόνο

2. Ποτό και τρόφιμα
3. Ποτό και ψυχαγωγία/δραστηριότητα

### **Ποτό μόνο**

Η επιχείρηση ‘μόνο ποτά’ υπάρχει στην Αμερική για λίγο περισσότερο από εκατό έτη. Πριν από αυτό, τα ποτά πωλούνταν σε άμεση σχέση με άλλες υπηρεσίες, όπως η κατανάλωση φαγητού. Πραγματικά, σε αυτές τις εγκαταστάσεις, τα πρόχειρα φαγητά όπως τα τσιπς, και τα καρύδια εξυπηρετούνται συχνά, αλλά η υπηρεσία ποτών είναι σαφώς η σημαντικότερη. Συχνά επιχειρήσεις που αφορούν μόνο το ποτό είναι μέρη συγκέντρωσης στις γειτονίες. Μερικοί από τους πελάτες που συχνάζουν εργάζονται στην περιοχή, άλλοι μένουν και άλλοι είναι περαστικοί. Το ντεκόρ μπορεί να είναι από άνετα περιστασιακό στο πιο σύνθετο. Όταν παρέχεται, η ψυχαγωγία μπορεί να περιλάβει την τηλεόραση, την καταγραμμένη μουσική, παιχνίδια κλπ. Σε μερικές περιπτώσεις, μια υπαίθρια ρύθμιση μπορεί να είναι πόλος έλξης για ένα πελάτη.

Οι επιχειρήσεις αυτές έχουν συνήθως μια προβλέψιμη κυκλοφοριακή ροή. Επειδή ασχολούνται μόνο με ποτά, είναι συνήθως επιχειρήσεις ευκολότερης διαχείρισης. Σε αυτή την κατηγορία μπορούν να συμπεριληφθούν:

1. μπαρ γειτονιάς
2. Ταβέρνες
3. μπαρ ξενοδοχείων
4. μπαρ αερολιμένων
5. μπαρ σε σταθμούς τρένων, λεωφορείων
6. μπουραρίες
7. οινοπωλεία

### **Ποτό και τρόφιμα**

Οι διαδικασίες ποτών και τροφίμων είναι ο κυρίαρχος τύπος λειτουργίας καταστημάτων στον κόσμο σήμερα, καθώς επίσης και τεραστία παγκόσμια βιομηχανία. Τα εστιατόρια, καθώς επίσης και τα καταστήματα που προσφέρουν ελαφριά γεύματα, συνδυάζοντας το κρασί, την μύρα, και το ποτό είναι παραδείγματα αυτού του τύπου υπηρεσίας. Είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι τα περιθώρια κέρδους στα οινοπνευματώδη ποτά είναι γενικά πολύ υψηλότερα από αυτό των τροφίμων κατά συνέπεια, έχει ακριβώς καλό επιχειρησιακό νόημα να προστεθεί η υπηρεσία των οινοπνευματωδών ποτών στην υπηρεσία της παροχής των τροφίμων όποτε είναι δυνατόν. Ενώ είναι αδύνατο να δηλωθούν τα κατάλληλα επίπεδα κέρδους για τα οινοπνευματώδη ποτά, τα κέρδη είναι γενικά δύο έως πέντε φορές μεγαλύτερα για τα προϊόντα ποτών απ' ό,τι για τα τρόφιμα. Πολλά οινοπνευματώδη ποτά δημιουργήθηκαν επειδή ο συνδυασμός τους με φαγητό επιτυγχάνει τη μέγιστη απόλαυση. κατά συνέπεια, είναι φυσικό για τους επαγγελματίες διευθυντές τροφίμων και ποτών να αναζητήσουν και να προωθήσουν αυτούς τους συνδυασμούς. Οι διαδικασίες ποτών και τροφίμων μπορούν να περιλάβουν:

1. Εστιατόρια ταχείας εξυπηρέτησης
2. Εστιατόρια πλήρης εξυπηρέτησης
3. Αυτοεξυπηρέτηση και καφετέριες
4. Μπαρ αερολιμένων
5. Αθλητικά συγκροτήματα και στάδια
6. Κατάστημα παντοπωλείων

7. Παρασκευάστε τα μπαρ
8. Υπηρεσία δωματίων ξενοδοχείων
9. Αίθουσες συμποσίου
10. Λέσχες

### **Ποτό και ψυχαγωγία**

Οι επιχειρήσεις ποτού και ψυχαγωγίας/δραστηριότητας υπάρχουν επειδή πολλοί άνθρωποι θέλουν να κάνουν κάτι ενώ καταναλώνουν το αγαπημένο οινοπνευματώδες ποτό τους. Όπως συζητείται νωρίτερα, η κατανάλωση είναι μια από εκείνες τις αγαπημένες δραστηριότητες. Αυτό το τμήμα της επιχείρησης ποτών, εντούτοις, μπορεί να προσφέρει ακόμη και περισσότερων. Υπάρχει τεράστια ποικιλία στους τύπους ψυχαγωγιών και δραστηριοτήτων που μπορούν να συνοδεύσουν την υπηρεσία ποτών, που κυμαίνεται από τα παιχνίδια και την τυποποιημένη μουσική, έως το στάδιο που παρουσιάζουν τα νυχτερινά κέντρα διασκέδασης και cabarets. Οι λέσχες χορού μπορούν να παρέχουν τη ζωντανή ή τυποποιημένη μουσική ενώ οι φιλοξενούμενοί σας απολαμβάνουν το χορό. Τα πιάνο μπαρ και τα μικρά κλαμπ παρέχουν τις ήμερες, οικείες θέσεις για να απολαύσουν τη μουσική και τη συνομιλία. Οι διαδικασίες ποτών και ψυχαγωγίας/δραστηριότητας μπορούν να περιλάβουν:

1. Λέσχες κωμωδίας
2. Ταβέρνες
3. Λέσχες ψυχαγωγίας
4. Εστιατόρια πλήρης-υπηρεσιών
5. Αθλητικά συγκροτήματα
6. Παρασκευάστε τα μπαρ
7. Νυχτερινά κέντρα διασκέδασης
8. Λέσχες χώρας
9. Λέσχες χορού/μουσικής
10. μπόουλινγκ

### **Ταξινόμηση οινοπνευματωδών ποτών**

Τα οινοπνευματώδη ποτά είναι εκείνα τα προϊόντα που προορίζονται για κατανάλωση ως ποτό και που περιέχουν ένα σημαντικό ποσό αιθυλικού οινοπνεύματος. Αυτά τα προϊόντα είναι γενικά ταξινομημένα ως εξής:

1. Μπίρα: ένα ζυμωμένο ποτό από σιτάρι και αρωματισμένο με λυκίσκο.
2. Κρασί: ένα ζυμωμένο ποτό από σταφύλια, φρούτα, ή μούρα
3. Ποτά: ζυμωμένα ποτά που αποστάζονται για να αυξήσουν την περιεκτικότητα τους σε αλκοολικούς βαθμούς.

Οι καταναλωτές έχουν σε πολύ μεγάλη εκτίμηση την κατανάλωση των ποτών καθώς αυτά, είτε τους βοηθούν να απολαύουν κάποιο γεύμα, είτε να απολαύουν την παρέα των φίλων τους, να χαλαρώσουν. Σε μικρές δόσεις το συστατικό των ποτών, δηλαδή η αιθυλική αλκοόλη δρα ως ένα ελαφρύ ηρεμιστικό. Η υπερβολική κατανάλωση όμως, μπορεί να αποβεί ιδιαίτερα τοξική για τον ανθρώπινο οργανισμό και αρκετές φορές μπορεί να οδηγήσει μέχρι και στο θάνατο. Μια επιχείρηση λοιπόν, η οποία έχει σαν στόχο την άριστη παροχή υπηρεσιών στους φιλοξενούμενους του, πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική στις προμήθειες αυτών των προϊόντων.

Πολλά κράτη έχουν θεσπίσει τώρα τη νομοθεσία ευθύνης τρίτων, η οποία, υπό ορισμένους όρους, θεωρεί την επιχείρηση και, αρμόδια για τον έλεγχο της ροής της κατανάλωσης οινοπνευματωδών ποτών από τους πελάτες. Αυτή η σειρά νομοθετικών πράξεων, μετατοπίζει την ευθύνη για τις πράξεις που διαπράττονται από ένα άτομο κάτω από την επιρροή του οινοπνεύματος, στις ίδιες τις επιχειρήσεις που προμηθεύουν το άτομο αυτό.



### **Το μπαρ ως τμήμα ξενοδοχείου (Hotel Bar)**

Στα Hotel Bar συχνάζουν πελάτες που είναι τόσο ένοικοι του ξενοδοχείου όσο και μη ένοικοι, αλλά διερχόμενοι ή περαστικοί, οι οποίοι καλούνται *passants*. Γενικά οι περισσότεροι είναι ένοικοι του ξενοδοχείου, οι οποίοι θα αναχωρήσουν τις προσεχείς μέρες.

Το **Hotel Bar** έχει πελατεία που δεν είναι σταθερή και εναλλάσσεται συχνότερα, αφού συχνάζουν τόσο ένοικοι του ξενοδοχείου όσο και διερχόμενοι. Αυτό δίνει την πιθανότητα να παρουσιαστούν πελάτες με μεγαλύτερες απαιτήσεις. Αποτέλεσμα των παραπάνω είναι ότι πρέπει το ξενοδοχείο να διαθέτει προσωπικό με άριστη κατάρτιση. Επιπλέον, στο Hotel Bar παρουσιάζονται και μεγαλύτερα λειτουργικά προβλήματα, με κυριότερο τον τρόπο εξόφλησης των καταναλωθέντων ποτών στον χώρο του μπαρ από τους πελάτες, γιατί πολλοί δεν εξοφλούν αμέσως το ποσό, αλλά ζητούν να χρεωθεί στο λογαριασμό του δωματίου τους, πράγμα που απαιτεί μεγάλη προσοχή, περισσότερο κόπο, αλλά κυρίως γνώση του συστήματος με το οποίο παρακολουθούνται οι χρεώσεις και οι πιστώσεις των πελατών του ξενοδοχείου όπου λειτουργεί το Hotel Bar, τμήμα του οποίου είναι.



## Χώρος εγκατάστασης του μπαρ στο ξενοδοχείο

Το τμήμα του μπαρ στο ξενοδοχείο αποτελεί ξεχωριστό κλάδο εκμετάλλευσης, γιατί τα έσοδά του καλύπτουν μεγάλο ποσοστό των συνολικών εσόδων. Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, ανάλογα με τη μορφή της αλλά κυρίως και με τη δυναμικότητά της, μπορεί να διαθέτει περισσότερα από ένα μπαρ, διατεταγμένα σε ανάλογες θέσεις, ώστε να εξυπηρετούν τις ανάγκες των πελατών. Ένα ξενοδοχείο, ανάλογα με το τύπο του, μπορεί να διαθέτει διάφορα μπαρ όπως:

**1. Μπαρ πελατών (Main Bar).** Είναι το κυρίως μπαρ του ξενοδοχείου.

Λειτουργεί γενικά κατά τις βραδινές και νυχτερινές ώρες, με δυνατότητα λειτουργίας και σε διαφορετικές ώρες της ημέρας, ανάλογα με τη ζήτηση.

Το Main Bar, επειδή δέχεται τόσο πελάτες που είναι ένοικοι του ξενοδοχείου, όσο και πελάτες passants, πρέπει να βρίσκεται σε κατάλληλο σημείο της επιχείρησης, ώστε η προσέλευση προς αυτό να είναι άνετη για τους πελάτες, αλλά και ελεγχόμενη από την επιχείρηση. Για, παράδειγμα, σε ένα αστικό ξενοδοχείο, χώρος ιδανικός για το Main Bar θεωρείται ο χώρος του ισόγειου ορόφου. Και αυτό γιατί ελέγχεται ευκολότερα η είσοδος πελατών που δεν είναι ένοικοι του ξενοδοχείου. Μια δεύτερη είσοδος για την εξυπηρέτηση των πελατών αυτών, που συνιστάται να υπάρχει οπωσδήποτε, θα διευκόλυνε σημαντικά τη λειτουργία του Main Bar. Ο τύπος, η μορφή και η δυναμικότητα του Main Bar εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, το είδος της πελατείας που καταλύει και συχνά-ζει στο ξενοδοχείο, καθώς και από την ύπαρξη διαφόρων άλλων εκδηλώσεων κοινωνικών ή επαγγελματικών, όπως γάμοι, συνέδρια κτλ.

**2. Μπαρ εστιατορίου (Restaurant Bar).** Με το Restaurant Bar γίνεται η εξυπηρέτηση των πελατών που θα κάνουν ή κάνουν χρήση των υπηρεσιών του εστιατορίου, το οποίο αποτελεί διαφορετικό κλάδο εκμετάλλευσης στο ξενοδοχείο. Στο μπαρ αυτό, εκτός από τα αλκοολούχα ποτά, μπορεί να προσφέρονται και ελαφρά παρασκευάσματα (σνακ), χυμοί, φρούτων κτλ. και να καλύπτονται ανάγκες πελατών σε ώρες κατά τις οποίες το εστιατόριο του ξενοδοχείου δε λειτουργεί.

**3. Μπαρ στην ταράτσα (Roof Garden Bar).** Το μπαρ αυτό, όπως και το όνομά του προσδιορίζει, βρίσκεται στην ταράτσα του ξενοδοχείου, η οποία έχει διαμορφωθεί ανάλογα τόσο από πλευράς εξυπηρέτησης της παραμονής των πελατών όσο και από πλευράς διακόσμησης και επίπλωσης, πάντα σε συνδυασμό και με τους χώρους που περιβάλλουν την ταράτσα. Εννοείται ότι η δυνατότητα εύκολης πρόσβασης στην ταράτσα με ασανσέρ, καθώς και η ύπαρξη W.C. είναι στοιχεία που η απουσία τους μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την καλή λειτουργία του μπαρ αυτού.

**4. Μπαρ στην πισίνα (Swimming Pool Bar).** Το μπαρ αυτό λειτουργεί δίπλα στην πισίνα για εξυπηρέτηση των πελατών που κάνουν χρήση της. Από το μπαρ αυτό διατίθενται κυρίως διάφορα αναψυκτικά και σνακ, παρά αλκοολούχα ποτά. Η επίπλωση και η διακόσμηση του είναι ανάλογη με το χώρο. Πολλές φορές, το Swimming Pool Bar μπορεί να βρίσκεται στην ταράτσα ενός ξενοδοχειακού συγκροτήματος, όταν η πισίνα του ξενοδοχείου έχει κατασκευαστεί στο χώρο αυτό.

**5. Διάφορα άλλα μπαρ.** Ανάλογα με τη μορφή του ξενοδοχείου μπορεί να δημιουργηθούν μπαρ που να καλύπτουν ειδικές ανάγκες πελατών. Το Beach Bar, που βρίσκεται δίπλα στην πλαζ του ξενοδοχείου, εξυπηρετεί τις ανάγκες των λουομένων

και δε διαφέρει σε τίποτε από το Swimming Pool Bar παρά μόνο ως προς τη θέση. Ανάλογη θέση μπορεί να πάρουν και το Bowling Bar ή το Tennis Bar.

**6. Μπαρ υπηρεσίας (Service ή Dispense Bar).** Προορισμός του Service Bar είναι η γρήγορη εξυπηρέτηση όλων των άλλων χώρων κατανάλωσης του ξενοδοχείου εκτός του ή των μπαρ. Το Service Bar δεν έχει καθόλου άμεση επαφή με τον πελάτη παρά μόνο έμμεση. Ουσιαστικά εξυπηρετεί:

- Το σαλόνι του ξενοδοχείου. Ο τραπεζοκόμος δεν παίρνει τα διάφορα ποτά που σερβίρει στο χώρο αυτό από το Main Bar αλλά από το Service Bar.
- Τις διάφορες συνεστιάσεις, δεξιώσεις και άλλες ομαδικές εκδηλώσεις, όπως συνέδρια κτλ.
- Το σέρβις στα δωμάτια του ξενοδοχείου, δηλαδή το Room Service, εφόσον στα δωμάτια δεν υπάρχει mini-bar. Το mini bar συναντάται σε πολλά ξενοδοχεία, ασχέτως δυναμικότητας σε δωμάτια, γιατί καλύπτει βασικές ανάγκες του πελάτη σε οποιαδήποτε ώρα της ημέρας. Αποτελείται από ένα ψυγείο σε κάθε δωμάτιο, το οποίο είναι εφοδιασμένο με αναψυκτικά και οινοπνευματώδη ποτά. Ό,τι καταναλωθεί από τον πελάτη, την άλλη μέρα αναπληρώνεται από την υπηρεσία του ξενοδοχείου και γίνεται η ανάλογη χρέωση στον πελάτη.
- Το εστιατόριο του ξενοδοχείου, εφόσον δεν υπάρχει Restaurant Bar. Η διαρρύθμιση στο Service Bar έχει πολύ μεγάλη σημασία για τη λειτουργικότητα του χώρου και την παραγωγικότητα των εργαζομένων.

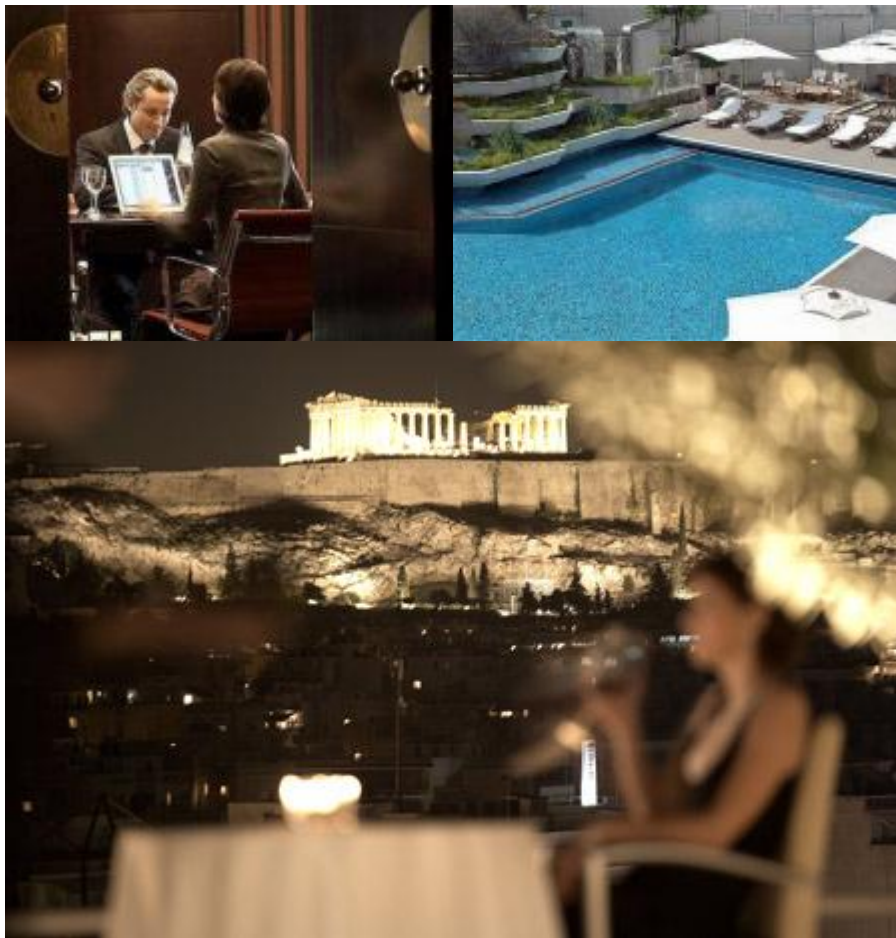
### **Μπαρ τα οποία λειτουργούν στο ξενοδοχείο Intercontinental.**

Στο ξενοδοχείο Intercontinental Athens λειτουργούν τα εξής μπαρ:

1. Main Bar με την ονομασία TO BAR , το οποίο βρίσκεται στο lobby του ξενοδοχείου και λειτουργεί συνήθως βραδινές ώρες. Η τοποθέτηση του κοντά στον χώρο της καφετέρας βοηθά στην καλή λειτουργία και καλή συνοχή των δυο τμημάτων.
2. Roof garden bar, το οποίο λειτουργεί τους θερινούς μήνες, βραδινές ώρες. Το συγκεκριμένο μπαρ είναι σε άμεση πρόσβαση με το εστιατόριο και λειτουργεί σε συνδυασμό με αυτό ή ως χώρος αναμονής για το εστιατόριο.
3. Premier restaurant bar, το οποίο βρίσκεται στον ίδιο όροφο με το roof garden bar, σε στεγασμένο όμως χώρο, το οποίο λειτουργεί επίσης βραδινές ώρες κατά τη διάρκεια της χειμερινής περιόδου. Η λογική είναι περίπου ίδια. Λειτουργεί και ως μεμονωμένο μπαρ αλλά και σε συνδυασμό με το εστιατόριο.
4. Room service bar και mini bar, τα οποία εξυπηρετούν αποκλειστικά τα δωμάτια του ξενοδοχείου.
5. Banquet bar, το οποίο εξυπηρετεί αποκλειστικά και μόνο δεξιώσεις, εκδηλώσεις, συνέδρια κλπ.
6. Club floor open bar, το οποίο βρίσκεται σε ένα χώρο αποκλειστικά και μόνο για τους πελάτες του 8<sup>ου</sup> και 9<sup>ου</sup> ορόφου του ξενοδοχείου. Οι ώρες λειτουργίας του είναι από τις 20.00-22.00.
7. Υπάρχει επίσης ένα επιπλέον μπαρ το οποίο εξυπηρετεί το κεντρικό εστιατόριο, zoe , καθώς επίσης και την πισίνα κατά τη διάρκεια του

καλοκαιριού.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, είναι κατανοητό πως οι διαδικασίες διαχείρισης σε ένα τέτοιο ξενοδοχείο που εκμεταλλεύεται τόσα πολλά τμήματα οφείλουν να είναι ιδιαίτερα προσεκτικές. Η συνέπεια, η οργάνωση, τα αυτοματοποιημένα συστήματα, ο σωστός προγραμματισμός και έλεγχος είναι κάποια από τα στοιχεία που βοηθούν στον άριστο συντονισμό και την καλή λειτουργία.



## ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΤΙΜΟΛΟΓΗΣΗΣ

Η διαδικασία του ελέγχου είναι εκείνη που μας δείχνει αν και κατά πόσο έχουν επιτευχτεί τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η διοίκηση είναι συνεχώς ενημερωμένη για την αποτελεσματικότητα των ενεργειών της, την απόδοση του προγραμματισμού, γενικότερα για το αν ή όχι η επιχείρηση λειτουργεί σωστά και αποφέρει το επιθυμητό κέρδος.

Οι φάσεις στη διαδικασία ελέγχου είναι:

- Ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης
- Η μέτρηση της απόδοσης
- Η σύγκριση της απόδοσης με τα πρότυπα
- Η επαναπληροφόρηση
- Η επανορθωτική ενέργεια σε περίπτωση αποκλίσεως από το επιθυμητό αποτέλεσμα

### Ο καθορισμός των προτύπων απόδοσης

Για κάθε εργασία που εκτελείται ή προϊόν, καθορίζονται κάποια πρότυπα απόδοσης. Αυτό γίνεται σύμφωνα με τους αντικειμενικούς στόχους που επιδιώκονται και το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

## ΠΡΟΒΛΕΨΗ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΠΟΤΩΝ

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η πρόβλεψη των πωλήσεων καθώς και διάφορα αλλά στατιστικά είναι πάρα πολύ σημαντικά στην πορεία μιας επιχείρησης. Η εξέλιξη της τεχνολογίας βοήθα πάρα πολύ μια επιχείρηση να κατανοήσει και τις ανάγκες της, καθώς επίσης και τις προμήθειες που πρέπει να κάνει. Είναι αυτονόητο πως άλλη ζήτηση έχουν ορισμένα ποτά κατά τη διάρκεια του καλοκαιριού και άλλη τη χειμερινή περίοδο. Τα αυτοματοποιημένα συστήματα βοηθούν πάρα πολύ στο να είναι μια επιχείρηση ενημερωμένη και πάντα μπροστά.

Ένα ρος μπορεί λοιπόν να μας δώσει ποσοστιαία στοιχεία ως προς την κατανάλωση. Μπορεί να μας πει πόσοι πελάτες κατανάλωσαν μύρα ή ούισκι και με αυτά τα στοιχεία να προβλέψουμε τις μελλοντικές ανάγκες.

Πίνακας πωλήσεων: ποτήρι κρασί

Πωλήσεις ποτών	Ημερομηνία: 1/11/08	
Προϊόν: Ποτήρι Κρασί	Αριθμός πωλήσεων	
	Ποσοστό πωλήσεων	
<b>Chardonnay</b>	<b>30</b>	<b>18.75%</b>
Merlot	16	10.00
Αγιωργητικο	62	38.75
House wine	52	32.50
Σύνολο	160	100.00

## Πίνακας πωλήσεων: οινοπνευματώδη ποτά

Πωλήσεις ποτών		Ημερομηνία: 1/11/08
Προϊόν: Spirits	Αριθμός πωλήσεων	Ποσοστό πωλήσεων
Scotch	210	13.1%
Bourbon	175	10.9
Vodka	580	36.3
Gin	375	23.4
Kahlua	175	10.9
Tequila	85	5.3
Σύνολο	1,600	100.0

### Προσδιορισμός προτύπων

Η ανάγκη για την εξεύρεση μέσων για την άσκηση του ελέγχου γενικά και ιδιαίτερα του F&B δημιούργησε τα πρότυπα των αναλώσιμων υλικών και όχι μόνον. Τα πρότυπα αυτά ως "εργαλεία" θα λέγαμε, προσδιορίζουν με μεγάλη ακρίβεια τα αποτελέσματα της λειτουργίας της μονάδας (αποκλίσεις από τους στόχους).

Για παράδειγμα, και όσον αφορά στο κόστος, μπορεί να γίνει χρήση διαφορετικών προτύπων για εκμεταλλεύσεις διαφορετικού χαρακτήρα όπως της καφετέρας, της τραπεζαρίας, της ταβέρνας, του Bar, του Room Service κ.λπ.

Οι Managers γνωρίζουν ότι η δημιουργία προτύπων, ως μέσο ελέγχου του τομέα τους, είναι απαραίτητη αλλά και ότι απαιτείται χρόνος και κόπος για εκτίμηση και μέτρηση εν συνεχεία των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν, γεγονός που εάν εφαρμόζεται υπέρμετρα και σχολαστικά παύει να είναι πρακτικό. Γι αυτό επισημαίνουμε ιδιαίτερα τη ν ανάγκη για "ευελιξία" που πρέπει να διαθέτουν στη δημιουργία και τη χρήση των προτύπων που θα αναφέρουμε στη συνέχεια.

### Πρότυπες προδιαγραφές αγορών

Είναι σαφείς περιγραφές της ποιότητας, του μεγέθους, του βάρους, της ποσότητας, και άλλων παραγόντων που συνθέτουν το προϊόν που είναι αναγκαίο για τη συγκεκριμένη χρήση που προορίζεται. Τα στοιχεία αυτά, πρέπει να οδηγούν τους αρμοδίους για την αγορά και την παραλαβή του προϊόντος χωρίς παρεκκλίσεις. Οι πρότυπες προδιαγραφές αγορών αποτελούν αποφασιστικό παράγοντα δημιουργίας και διατήρησης στα επιθυμητά επίπεδα του πρότυπου κόστους. Για παράδειγμα, είναι φυσικό να αρνηθεί ο αρμόδιος υπάλληλος την προσφορά κοτόπουλου α' ποιότητας και βάρους 1800 gr το κάθε ένα με την τιμή των 2,50 €ανά κιλό και να προτιμήσει κοτόπουλο της ίδιας ποιότητας και βάρους 1400 gr το κάθε ένα με την τιμή των 2,80 €ανά κιλό.

Είναι αυτονόητο ότι η πολιτική της επιχείρησης έχει δημιουργήσει πρότυπες συνταγές και μεγέθη μερίδων που διαμορφώνουν στη συνέχεια το πρότυπο κόστος της μερίδας.

### Πρότυπες συνταγές

Είναι ένας "τύπος" θα λέγαμε για την παραγωγή προϊόντος, που παρέχει πληροφορίες για τη σύνθεση (υλικά), την ποσότητα, τη διαδικασία παρασκευής του καθώς επίσης και το μέγεθος και τον αριθμό (μερίδες) που θα αποδώσει. Είναι δυνατό να παρέχει και άλλες πληροφορίες όπως τη θερμοκρασία και το χρόνο παρασκευής κ.λπ. Το βασικότερο πλεονέκτημα της πρότυπης συνταγής είναι κατά πρώτο λόγο η συνέπεια της εμφάνισης, του κόστους και της γεύσης του προϊόντος

Υπόδειγμα 1: Δείγμα πρότυπης συνταγής ποτού  
Ποτό: Μανχάταν (cocktail)

- A) Τιμή πώλησης ποτού: 5€  
B) Κόστους ποτού: 0,75€  
Γ) Συντελεστής κόστους ποτού: 15%

Ημερομηνία: 19/6/2...

ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ	Ποσότητα	Κόστος	Μέγεθος	€	
1	2	3	4		b
Ουίσκι	750 ml	11,15€	40 gr	0,45	
Βερμούτ	750 ml	7,34 €	20 gr	0,15	
Αγκοστούρα			2-3 σταγόν.	0,15	
ΣΥΝΟΛΑ				0,75	

Πρόβλημα μικρής σημασίας, εάν ο προϊστάμενος το χειρισθεί σωστά, υπάρχει όταν οι υπάλληλοι δεν έχουν ποτέ στο παρελθόν χρησιμοποιήσει πρότυπες συνταγές και έχουν αρνητική αντιμετώπιση ή αισθάνονται ότι δεν μπορούν να χρησιμοποιήσουν τη φαντασία και δημιουργικότητά τους, ειδικά στην κουζίνα και στο Bar. Στην ικανότητα του προϊσταμένου έγκειται να πείσει τον αρμόδιο υπάλληλο ότι μπορεί να βάλει την προσωπική του σφραγίδα στο προϊόν μέσα στα πλαίσια της πρότυπης συνταγής. Άλλωστε πάντα υπάρχει το περιθώριο στη ν αρχή της συνεργασίας τους, να τροποποιήσουν τη συνταγή κατά τέτοιο τρόπο που να μην επηρεάζει το αποτέλεσμα και τους στόχους που έχουν τεθεί.

Ενέργειες που θα συνιστούσαμε σε έναν F&B Manager να κάνει στη φάση αυτή είναι:

- Να παρακολουθεί, συνεργαζόμενος με τον Chef ή τον Bar keeper την παραγωγή του εξεταζόμενου είδους για την καταγραφή και την ακρίβεια του αποτελέσματος και της διαδικασίας.
- Να συζητήσει και να αποδεχθεί, πιθανόν ιδέες τους, αλλά και άλλων συναδέλφων του χώρου, κάνοντας εν συνεχεία τις απαραίτητες προσαρμογές.

Στο σημείο αυτό η συνταγή μπορεί να θεωρείται πλέον τυποποιημένη.

## Πρότυπα μεγέθη μερίδων

Όλες οι πρότυπες συνταγές υποδεικνύουν ένα πρότυπο μέγεθος ή βάρος της μερίδας του φαγητού ή του ποτού. Το γεγονός αυτό εξασφαλίζει τη συνέπεια εκ μέρους της μονάδας αφενός μεν ως προς την ικανοποίηση του πελάτη, αφετέρου ως προς το κόστος της μερίδας.

Ο πελάτης είναι γνωστό ότι έχει την ψυχολογία να απολαμβάνει την πραγματική αξία αυτού που πληρώνει, καταλαβαίνουμε λοιπόν πόσο μπορεί να διαταραχθεί η σχέση αυτή εάν ένας θαμώνας της επιχείρησής μας απολαμβάνει κάθε φορά και διαφορετικό μέγεθος του προϊόντος που παραγγέλλει. Όργανα που εξασφαλίζουν τα πρότυπα μεγέθη των μερίδων στα τρόφιμα και στα ποτά είναι ο πάσης φύσεως εξοπλισμός μέτρησης και ζύγισης όπως: κουτάλες, μεζούρες ποτών κ.λπ. Σημαντικός παράγοντας για την εφαρμογή και συνεπή διατήρηση των πρότυπων μερίδων είναι και η εμπειρία των υπαλλήλων, ιδιαίτερα αυτών που μεριδοποιούν ενώπιον του πελάτη και είναι δύσκολη, ψυχολογικά, η μέτρηση της μερίδας με μεγάλη σχολαστικότητα. Για παράδειγμα τον Barman δεν τον τιμά να σερβίρει τον πελάτη του από αυτόματο μεριδομετρητή. Ο παρακάτω πίνακας μας δίνει ενδεικτικά μεγέθη και βάρη μερίδων ποτών που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν από επισιτιστικές μονάδες υψηλής κατηγορίας.

### Πίνακας ενδεικτικού βάρους μερίδων ποτών

Όνομα Ποτού	Ποσότητα ανά Ποτό
Whisky	40 γραμ.
Vodka	40 γραμ.
Tequila	40 γραμ.
Rum	40 γραμ.
Cognac	25 γραμ.
Brandy	40 γραμ.
Aperitif	50 γραμ.
Κρασιά (με το ποτήρι)	50 γραμ.
Cocktails	Βλέπε πρότυπες συνταγές
Liqueurs (Fines)	25 γραμ.
Χυμοί (φυσικοί)	80 γραμ.

### Πρότυπο κόστος μερίδας

Όλα τα προηγούμενα πρότυπα που έχουμε αναφέρει σαν "εργαλεία" ελέγχου συμβάλλουν στον ακριβή υπολογισμό του πρότυπου κόστους των μερίδων που με δύο λόγια, θα επαναλάβουμε, είναι το κόστος των υλικών, της προετοιμασίας και της παραγωγής του προϊόντος σύμφωνα με τους στόχους της επιχείρησης.

Το πρότυπο κόστος των μερίδων των ποτών τα πράγματα είναι απλά και εάν υπάρχει κάποια δυσκολία, αυτή έγκειται στον προσδιορισμό του κόστους των σύνθετων ποτών. Το υπόδειγμα 1. με την πρότυπη συνταγή του Μανχάταν (cocktail), μας δίνει



το πρότυπο κόστος της μερίδας του ποτού σε απόλυτο αριθμό αλλά και σε ποσοτικό συντελεστή ακολουθώντας τον τύπο:

$$(\text{Κόστος ποτού} \div \text{Τιμή πώλησης}) \times 100 = \text{Συντελεστής κόστους}$$

## Η προμήθεια των ποτών

Η αγορά των ποτών είναι μια αρκετά κρίσιμη διαδικασία. Αντικειμενικός σκοπός είναι η απόκτηση υψηλής ποιότητας εμπορευμάτων στις αναγκαίες ποσότητες και στις καλύτερες δυνατές τιμές. Ο υπεύθυνος αγορών πρέπει να είναι ένα άτομο με μεγάλη εμπειρία σε αυτόν τον τομέα. Ο συνδυασμός των γνώσεων του με τα στατιστικά και οι πρότυπες προδιαγραφές βοηθούν την όλη διαδικασία. Οι ποσότητες των ποτών που πρέπει να αγοραστούν εξαρτώνται από τα παρακάτω στοιχεία.

1. την κατανάλωση
2. το στοκ
3. την αποθήκη

Item	Unit	Qty	FOC	Price	Discount	VAT%	Total	Store	Del. Date	COV
210007 Blue J. W. Label Ουίσκι	BTL	2.00		129.75	0.00	19.00	259.50	ΑποθηκηΠοτων/Bevera	02/01/2008	
218007 Baileys Irish Cream Μπύρες	BTL	6.00		10.09	0.00	19.00	60.54	ΑποθηκηΠοτων/Bevera	02/01/2008	
210038 Talisker Malt Ουίσκι	BTL	2.00		25.60	0.00	19.00	51.20	ΑποθηκηΠοτων/Bevera	02/01/2008	
210035 Oban Malt Ουίσκι	BTL	2.00		28.85	0.00	19.00	57.70	ΑποθηκηΠοτων/Bevera	02/01/2008	

04/03/2008 15:46 2 / 3

## Η παραλαβή των ποτών.

Τις παραλαβές των ποτών τις πραγματοποιεί ο υπεύθυνος παραλαβών. Κατά τη διάρκεια της διαδικασίας αυτής γίνονται έλεγχοι ποιότητας, ποσότητας και τιμών.

Κατά τη διαδικασία αυτή χρησιμοποιούνται έντυπα όπως: δελτία εισαγωγής, καρτέλες αποθήκης κλπ. Κατά τη διαδικασία παραλαβής των ποτών πρέπει να ελέγχονται προσεκτικά:

- αν τα ποτά αγοράστηκαν στη τιμή που συμφωνήθηκε.
- Εάν οι ποσότητες είναι αυτές που έχουν ζητηθεί.
- Το περιεχόμενο των κιβωτίων και ο αριθμός των φιαλών
- Εάν η μάρκα, η ποιότητα και το μέγεθος των φιαλών είναι ίδιες με αυτές της παραγγελίας.

Σε περίπτωση λάθους, συμπληρώνεται ειδικό έντυπο και αποστέλλονται πίσω τα λάθος προϊόντα, ή ζητούνται αυτά που έχουν παραληφτεί.

Το athenaeum intercontinental, καθώς επίσης και πολλά αλλά ξενοδοχεία, χρησιμοποιούν ειδικά προγράμματα τα οποία βοηθούν στην καλλίτερη και σωστότερη οργάνωση των παραλαβών, της αποθήκης κλπ. Το πρόγραμμα που χρησιμοποιούσε το προαναφερθέν ξενοδοχείο κατά τη διάρκεια της πρακτικής μου άσκησης ήταν το FOM και καθώς ήταν στη διαδικασία αλλαγής είχα τη δυνατότητα να παρακολουθήσω και τις χειρόγραφες διαδικασίες. Το αυτοματοποιημένο λειτουργικό σύστημα κρατά όλα τα απαραίτητα στοιχεία. Παραλαβές, τιμές, ιστορικά, στοκ αποθήκης, εσωτερικές διακινήσεις κλπ. Είναι κατανοητό πως σε ένα ξενοδοχείο με τόσα σημεία πώλησης, τα λογισμικά τέτοιου είδους, που βοηθούν στη συγκέντρωση πληροφοριών από όλα τα σημεία, είναι ένα ιδιαίτερα χρήσιμο εργαλείο.

## **Η αποθήκευση των ποτών**

Η αποθήκευση των ποτών είναι μια διαδικασία που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή. Μεγάλη έμφαση πρέπει να δίνεται στις απαιτούμενες ποσότητες για αποθήκευση τόσο στις αποθήκες, όσο και στα μπαρ. Οι αποθηκευτικοί χώροι πρέπει να επιλέγονται με κριτήρια την άριστη διατήρηση των προϊόντων, τις μικρότερες δυνατές αλλοιώσεις και την αποφυγή κλοπής. Γενικά πρέπει να ληφθούν υπόψη:

- Οι απαιτούμενες ποσότητες σε ποτά. Οι ποσότητες των ποτών «προς αποθήκευση μπορούν εύκολα να υπολογιστούν σύμφωνα με τις προβλεπόμενες πωλήσεις, τη διαθεσιμότητα των εμπορευμάτων, τα χρήματα που είναι διαθέσιμα προς δέσμευση, τις διαφορετικές προτιμήσεις των πελατών. Λαμβάνοντας υπόψη τις πληροφορίες αυτές μπορεί να προγραμματιστεί και το απαιτούμενο μέγεθος των αποθηκευτικών χώρων.
- Οι αποθηκευτικές απαιτήσεις ορισμένων ποτών. Οι φιάλες πρέπει να τοποθετούνται σε χαμηλά ράφια, έτσι ώστε να αποφεύγει ο κίνδυνος πτώσης. Μερικά κρασιά πρέπει να τοποθετούνται οριζόντια.
- Η σταθερή θερμοκρασία, καθώς επίσης και οι ειδικές θερμοκρασίες που απαιτούν ορισμένα ποτά. Η μύρα για παράδειγμα που έρχεται σε βαρέλια, πρέπει να τοποθετείται σε σημεία που μπορεί να ψυχθεί. Τα οινοπνευματώδη ποτά από την άλλη δεν πρέπει να είναι σε μέρος με μεγάλες θερμοκρασίες καθώς υπάρχει κίνδυνος να εκτιναχτούν τα πώματα.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δίνεται στην αποθήκευση των κρασιών, καθώς πολλά από αυτά απαιτούν ιδιαίτερη μεταχείριση και ειδικές συνθήκες.

Ειδικά, η σωστή αποθήκευση, η εσωτερική διάταξη, η οργάνωση, η εξασφάλιση φυσικού αερισμού και φωτισμού, καθώς επίσης και η ασφάλεια του χώρου, είναι προϋποθέσεις σωστής λειτουργίας μια αποθήκης.

### **Έλεγχος αποθηκών- απογραφές.**

Κατά την εισαγωγή ενός ποτού στην αποθήκη, με τη διαδικασία των παραλαβών, καθώς επίσης και κατά την εξαγωγή, καταγράφονται οι κινήσεις στις καρτέλες τις αποθήκης. Είναι σαφές πως αν υπάρχει κάποιο λειτουργικό σύστημα αυτή η διαδικασία είναι πιο εύκολη, τουλάχιστον ως προς τον έλεγχο.

Κάθε φιάλη στην αποθήκη, έχει τη δική της καρτέλα. Σε αυτές τις καρτέλες, φαίνονται οι ποσότητες που έχουν παραληφτεί, η ποσότητες που έχουν διακινηθεί στα διάφορα τμήματα, καθώς και οι διαθέσιμες ποσότητες στην αποθήκη. Κάθε στιγμή λοιπόν, ο υπεύθυνος έχει μια καλή εικόνα για τα ειδή και τις ποσότητες που υπάρχουν στην αποθήκη. Πραγματοποιώντας μια γρήγορη απογραφή, μπορεί να ελέγξει αν τυχόν υπάρχουν διαφορές.

### **Τύποι απογράφων**

Οι απογραφές μπορεί να γίνουν σε μια δεδομένη περίοδο ή στο τέλος κάθε μηνιά.

### **Μηνιαία απογραφή**

Στο τέλος κάθε μηνιά πρέπει να γίνεται μια πλήρης καταγραφή όλων των διαθέσιμων ποτών. Χωριστά για τα ποτά που βρίσκονται στα διάφορα μπαρ (ανοιχτή απογραφή) και χωριστά για τα ποτά που βρίσκονται στις αποθήκες (απογραφή αποθηκών).

Ο καθορισμός της αξίας των διαθέσιμων ποτών στο τέλος κάθε μηνιά επιτυγχάνει:

- Επιτρέπει τον καθορισμό του κόστους των καταναλωθέντων ποτών. Η αρχική απογραφή συν τις αγορές δίνει τη συνολική αξία των ποτών που είναι διαθέσιμα προς πώληση. Εάν αφαιρεθεί η τελική απογραφή, το υπόλοιπο δείχνει το κόστος των καταναλωθέντων ποτών. Αν αφαιρεθούν επίσης και τα maison , δηλαδή τα τυχόν προσφερθέντα ποτά για διάφορους λογούς, έχουμε το καθαρό κόστος των πωληθέντων ποτών στους πελάτες.
- Βοηθά στην αξιολόγηση της ακριβείας στον καθημερινό υπολογισμό του κόστους των ποτών. Γενικά, τα υπόλοιπα των καρτελών της αποθήκης και η ανοιχτή απογραφή, πρέπει να είναι ίσα με τις ποσότητες που βρίσκονται στις αποθήκες και η ανοιχτή απογραφή πρέπει να είναι ίση με το σύνολο των εξαγωγών μείον τις καταναλώσεις.

Σημαντική λειτουργία είναι η απογραφή του μπαρ. Με το ξεκίνημα του μήνα, στο μπαρ υπάρχει κάποιο στοκ, το οποίο και απογράφεται. Κατά τη διάρκεια του μηνιά το μπαρ προμηθεύεται συνεχώς προϊόντα από την αποθήκη, όποτε η τελική απογραφή του μπαρ πρέπει να ισούται με την αρχική απογραφή συν τις εισαγωγές του μηνιά

μείον τις πωλήσεις. Σε περίπτωση διαφορών, όλες οι διαφορές πρέπει να εξετάζονται μέχρι την πηγή τους, ώστε να γίνονται οι κατάλληλες διορθώσεις.

Περιοδική απογραφή κατά τη διάρκεια του μηνά.

Σε ορισμένες επιχειρήσεις, οι απογραφές στο μπαρ γίνονται σε ημερήσια βάση, κατά τη διάρκεια ή στο τέλος κάθε μηνά. Η διενέργεια των περιοδικών απογράφων αποσκοπεί στη χρησιμοποίησή τους για τον καθορισμό του πραγματικού κόστους των ποτών, σε διάφορα χρονικά διαστήματα μέσα στο μηνά

### **Ειδικές απογραφές**

Τέτοιες απογραφές είναι:

- Ο έλεγχος των διαθέσιμων ποτών στις αποθήκες, σύμφωνα με τα υπόλοιπα των καρτελών. Αυτή η απογραφή γίνεται όχι σε τακτά χρονικά διαστήματα αλλά εκτάκτως, με σκοπό την αξιολόγηση του προσωπικού των αποθηκών και τη διαπίστωση αν τηρούνται όλες οι διεργασίες που έχουν καθοριστεί από την επιχείρηση.
- Ο έλεγχος του μπαρ στοκ (απόθεμα ασφάλειας). Γίνεται καταμέτρηση των μπουκαλιών που βρίσκονται στα στοκ. Στόχος της καταμέτρησης είναι να εξακριβωθεί αν τηρούνται τα πρότυπα διατήρησης του μπαρ στοκ
- Απογραφή κιβωτίων και άδειων μπουκαλιών. Οι επιχειρήσεις πληρώνουν κάποια χρηματικά ποσά ως εγγυήσεις για τα μπουκάλια που επιστρέφονται και για τα κιβώτια. Γι'αυτό πρέπει να τηρείται σωστός έλεγχος των κενών μπουκαλιών και κιβωτίων, τόσο σε αυτά που παραλήφθηκαν, όσο και σε αυτά που επεστράφησαν

### **Πρότυπο μπαρ στοκ**

Κάθε πρότυπο μπαρ στοκ πρέπει να περιλαμβάνει ένα καθορισμένο αριθμό μπουκαλιών από κάθε είδος ποτού που χρησιμοποιείται συνήθως αριθμός αυτός πρέπει να είναι ικανός να διευκολύνει τη λειτουργία ενός μπαρ σε διάστημα μιας και μισής φορτωμένης μέρας. Πρέπει να υπάρχει επίσης μια κατάσταση και να γίνεται τακτικά έλεγχος για την εξακρίβωση της διατήρησης του. Ελάχιστο και μέγιστο στοκ υπάρχει επίσης και στην αποθήκη. Είναι βασικό να υπάρχει ένα μέγιστο και ελάχιστο όριο ασφαλείας. Αυτό εξασφαλίζει και την εξασφάλιση της καλής λειτουργίας, και την καλή αποταμίευση χρημάτων ως προς το εμπόρευμα.

### **Ο έλεγχος του πρότυπου κόστους**

Αυτή η μέθοδος ελέγχου συγκρίνει το πρότυπο κόστος των ποτών με το πραγματικό κόστος, για μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Όταν μια επιχείρηση διατηρεί περισσότερα από ένα μπαρ, καλό είναι ο έλεγχος να γίνεται χωριστά για το καθένα.

Το αποτέλεσμα της παραπάνω σύγκρισης μπορεί να εκφραστεί σε χρηματικές μονάδες ή σε ποσοστά. Η μέθοδος αυτή προϋποθέτει πάντα σωστή χρησιμοποίηση των πρότυπων συνταγών.

Πολλαπλασιάζεται ο αριθμός των πωληθέντων ποτών επί την αξία πώλησης του ποτού, σύμφωνα με την πρότυπη συνταγή, και λαμβάνεται το σύνολο του πρότυπου κόστους για τη δεδομένη χρονική περίοδο. Οι πωληθείσες ποσότητες κάθε ποτού μπορούν να ληφθούν από το φύλλο πωλήσεων ή από την ταινία της μηχανής του μπαρ. Με άλλα λόγια, αν πολλαπλασιαστούν οι πωληθείσες ποσότητες κάθε ποτού με την τιμή πώλησής τους, λαμβάνονται οι πωλήσεις.

Το πραγματικό κόστος για την ίδια περίοδο μπορεί να εξαχθεί από τις απογραφές της περιόδου. Δηλαδή, αν στην αρχική απογραφή των ποτών του μπαρ προστεθούν όλες οι εισαγωγές ποτών από την αποθήκη και αφαιρεθεί η τελική απογραφή, μπορεί ο υπεύθυνος να έχει στα χέρια του το πραγματικό κόστος των ποτών της υπό εξέταση περιόδου. Εννοείται ότι εάν υπάρχει διακίνηση ποτών από το ένα μπαρ στο άλλο, θα πρέπει να γίνουν και οι σχετικές χρεοπιστώσεις των διαφόρων μπαρ.

Με τη μέθοδο του πρότυπου κόστους, ο υπεύθυνος δεν περιμένει να βρει διαφορά μεγαλύτερη από 1% υπό κανονικές συνθήκες. Κάθε διαφορά μεγαλύτερη από 1% πρέπει να εξεταστεί. Για την επιτυχία του συστήματος αυτού απαιτείται η χρήση της μεζούρας.

### **Ο έλεγχος των πρότυπων εσόδων**

Η μέθοδος αυτή ελέγχου αλλάζει την ποσότητα που καταναλώθηκε σε πρότυπα έσοδα, που θα συγκριθούν με τα πραγματικά έσοδα. Δεν ασχολείται με τις ποσότητες που πωλήθηκαν από κάποιο ιδιαίτερο τύπο ποτού σε μια χρονική περίοδο, αλλά προσπαθεί να δώσει μια πρότυπη αξία ή ύψος εσόδων που πρέπει ένα μπουκάλι ποτού να παράγει. Προϋπόθεση είναι η σωστή χρησιμοποίηση των πρότυπων μερίδων και συνταγών. Γενικά τα πρότυπα έσοδα ενός μπουκαλιού είναι πολύ εύκολο να υπολογιστούν.

Για παράδειγμα, ποτά των 40 γραμμαρίων σερβίρονται από μπουκάλι των 750 γραμμαρίων. Τότε το μπουκάλι αυτό δίνει 18,75 μερίδες, ή 18 μερίδες χονδρικά, υπολογίζοντας και κάποιες απώλειες. Εάν η κάθε μερίδα ποτού πωλείται προς 250 δρχ., τότε το εν λόγω μπουκάλι θα αποφέρει  $18 \times 1.000 = 18.000$  δρχ. σε πρότυπα έσοδα. Βέβαια, υπάρχει πάντα το πρόβλημα ότι από το ίδιο μπουκάλι χρησιμοποιούνται μερίδες διαφορετικού μεγέθους για την παρασκευή διαφορετικών ποτών.

Σε αυτή την περίπτωση πρώτα απ' όλα λαμβάνεται μια δοκιμαστική περίοδος, όπου καταγράφονται όλες οι πωλήσεις των ποτών που περιέχουν, για παράδειγμα, τζίν. (Τα φύλλα των πωλήσεων και η ταινία της μηχανής του μπαρ μπορεί να δώσουν αυτές τις πληροφορίες.) Η δοκιμαστική περίοδος μπορεί να είναι τουλάχιστον μια εβδομάδα με ψηλά και χαμηλά σημεία πωλήσεων (Αρβανίτης, Κ., 2003).

Ας υποθεθεί ότι η δοκιμαστική περίοδος έδωσε τα παρακάτω στοιχεία για τα ποτά που περιέχουν τζιν.

Ποτά	Πωληθείσα ποσότητα
HIGHBALL	1.640 μερίδες
MARTINI	720 μερίδες
GISBON	120 μερίδες
GIMLET	40 μερίδες
GIN FIZZ	80 μερίδες

Το επόμενο βήμα είναι να πολλαπλασιαστούν οι πωληθείσες μερίδες με την περιεκτικότητα του κάθε ποτού σε τζιν.

Ποτό	Πωληθείσα ποσότητα	Τζιν/μερίδα	Συνολική ποσότητα τζιν
HIGHBALL	1.640	40γραμμ.	65.600 γραμμ.
MARTINI	720	50γραμμ.	36.000 γραμμ.
GIBSON	120	30γραμμ.	3.600 γραμμ.
GIMLET	40	45γραμμ.	1.800 γραμμ.
GIN FIZZ	80	40γραμμ.	3.200 γραμμ.
			ΣΥΝΟΛΟ 109.800 γραμμ.

Συμπεραίνεται ότι το σύνολο του τζιν που χρησιμοποιήθηκε ήταν 109.800 γραμμάρια. Εάν χρησιμοποιούνταν μπουκάλια των 750 γραμμαρίων, τότε η κατανάλωση του τζιν σε μπουκάλια θα ήταν  $109.800/750 = 146,4$ .

Το επόμενο βήμα είναι να καθοριστούν τα έσοδα που προήλθαν από τα ποτά που περιέχουν τζιν.

Ποτό	Πωληθείσα ποσότητα	Τζιν/μερίδα	Συνολική ποσότητα τζιν
HIGHBALL	1.640	1.000 δρχ.	1.640.000 δρχ.
MARTINI	720	1.250 δρχ.	900.000 δρχ.
GIBSON	120	750 δρχ.	90.000 δρχ.
GIMLET	40	1.125 δρχ.	45.000 δρχ.
GIN FIZZ	80	1.000 δρχ.	80.000 δρχ.
			ΣΥΝΟΛΟ 2.755.000 δρχ.

Τέλος, διαιρούνται τα συνολικά έσοδα με τον αριθμό των μπουκαλιών τζιν που καταναλώθηκαν, δηλαδή  $2.755.000 / 146,4 = 18.818,306$  ανά μπουκάλι.

Με το μέθοδο αυτή παρουσιάζεται ένα μικρό πρόβλημα. Στα Μαρτίνι χρησιμοποιείται και Dry Vermouth μαζί με το τζιν. Εδόθη όμως τιμή πώλησης δρχ. 1.250 μόνο στο τζιν. Αυτό θα μπορούσε να γίνει αποδεκτό εάν το βερμούτ χρησιμοποιείτο μόνο στην παρασκευή Μαρτίνι, όπου η πρότυπος αξία του θα μπορούσε να καθοριστεί ως μηδέν.

Αν, όμως, το βερμούτ χρησιμοποιείται και ως απεριτίφ ή και σε άλλα κοκτέιλ, τότε πρέπει να γίνουν ξεχωριστά τεστ, όπως και στην περίπτωση του τζιν. Έτσι λοιπόν, όσον αφορά το βερμούτ που χρησιμοποιείται στα Μαρτίνι, του δίνεται μηδέν πρότυπη αξία. Άλλος τρόπος είναι να δοθεί στο βερμούτ μια σχετική αξία και να αναπροσαρμοστούν τα πρότυπα έσοδα από τα ποτά που περιέχουν τζιν. Ίδιοι ακριβώς υπολογισμοί πρέπει να γίνονται και για κάθε είδος ποτού που διατίθεται από την επιχείρηση.

### Ο έλεγχος των πρότυπων ποσοτήτων

Αυτή η μέθοδος αγνοεί το πρότυπο κόστος και τα πρότυπα έσοδα. Ασχολείται μόνο με τις ποσότητες. Συγκρίνει την ποσότητα κάθε τύπου ποτού που χρησιμοποιήθηκε, σύμφωνα με τις απογραφές, με τα φύλλα πωλήσεων και την ταινία των μηχανών των μπαρ. Παίρνει και ελέγχει το κάθε ποτό χωριστά. Παράδειγμα το ρούμι.

Ποτό	Ποσότητα ρούμι	Πωληθείσες μερίδες	Συνολική ποσότητα
ΡΟΥΜΙ 1/1	45 γραμμ.	168	7.560
ΡΟΥΜΙ 1/2	38 γραμμ.	104	3.952
ΡΟΥΜΙ 1/3	30 γραμμ.	64	1.020
ΡΟΥΜΙ 1/4	28 γραμμ.	45	1.000
			14.692

Διαπιστώνεται ότι κατά την περίοδο πωλήθηκαν 14.692 γραμμάρια ρούμι. Έστω ότι η αρχική απογραφή για το ρούμι ήταν 7,6 μπουκάλια. Οι εισαγωγές του μπαρ από την αποθήκη ήταν 16 μπουκάλια και η τελική απογραφή 4,3 μπουκάλια.

Εάν εφαρμοστεί ο παρακάτω τρόπος, θα δώσει μέσα από τις απογραφές την πραγματική κατανάλωση.

$$\text{ΑΡΧΙΚΗ ΑΠΟΓΡΑΦΗ} + \text{ΕΙΣΑΓΩΓΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΑΠΟΘΗΚΗ} - \text{ΤΕΛΙΚΗ ΑΠΟΓΡΑΦΗ} = 7,6 + 16 - 4,3 = 19,30$$

Εάν υποθεθεί ότι χρησιμοποιούνται μπουκάλια των 750 γραμμαρίων, τότε υπάρχει πραγματική κατανάλωση 19,30 μπουκάλια επί 750 γραμμ.= 14.475 γραμμάρια. Δηλαδή υπάρχει μια διαφορά 217 γραμμαρίων. Αυτό σημαίνει ότι ο μπάρμαν σερβίρει μικρότερες μερίδες από αυτές που πρέπει (Αρβανίτης, Κ., 2003).

## Έλεγχος Hotel Bar

Οι τρόποι λειτουργίας ενός Hotel Bar

Ο έλεγχος ενός μπαρ που λειτουργεί σε ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι πάντα ανάλογος με τον τρόπο της λειτουργίας της. Υπάρχουν βασικά τρεις τρόποι λειτουργίας ή εκμετάλλευσης ενός μπαρ

- Να είναι συγχρόνως ο ιδιοκτήτης ή επιχειρηματίας και μπάρμαν και να μην απασχολεί προσωπικό.
- Ο μπάρμαν να είναι υπάλληλος του ξενοδοχείου αλλά να εκμεταλλεύεται επ' ονόματι του το μπαρ.
- Ο μπάρμαν να είναι υπάλληλος του ξενοδοχείου και η εκμετάλλευση να γίνεται από το ίδιο το ξενοδοχείο

Ανεξάρτητα με τον τρόπο λειτουργίας του μπαρ, ο έλεγχος του μπάρμαν μπορεί να γίνεται με δύο τρόπους:

Με βάση τις μερίδες κατά φιάλη ποτού.

Με βάση την αξία των διατεθέντων ποτών (τιμή πώλησης) (Αρβανίτης, Κ., 2003).

Στην πρώτη περίπτωση εκμετάλλευσης του μπαρ δε χρειάζεται έλεγχος, αφού ο ιδιοκτήτης μόνος του αγοράζει τις πρώτες ύλες και εισπράττει την πώληση. Εάν στο τέλος μιας χρονικής περιόδου δεν είναι ευχαριστημένος από το αποτέλεσμα των εισπράξεων, ένα από τα παρακάτω θα πρέπει να συμβαίνει:

- Οι τιμές πώλησης είναι πολύ χαμηλές.
- Οι τιμές αγοράς είναι πολύ υψηλές.
- Όλα τα σερβιριζόμενα ποτά δεν εισπράττονται ή υπάρχουν πολλά κεράσματα.
- Έχει γίνει κλοπή.

Στη δεύτερη περίπτωση, όπου η εκμετάλλευση του μπαρ πραγματοποιείται από τον μπάρμαν, η επιχείρηση μεταβιβάζει σε αυτόν τη δυνατότητα πώλησης των ποτών καθώς και την είσπραξη των αντίστοιχων ποσών. Την ημέρα της παραλαβής γίνεται γενική απογραφή όλων των ειδών. Το αποτέλεσμα της απογραφής είναι το απόθεμα του μπάρμαν, που το παραλαμβάνει υπογράφοντας το πρωτόκολλο παραλαβής και για το οποίο είναι προσωπικά υπεύθυνος.

Ορισμένες επιχειρήσεις μπορεί να ζητήσουν μια εγγύηση για το απόθεμα. Ο μπάρμαν είναι υποχρεωμένος να διατηρεί το απόθεμα πάντα στο ίδιο ύψος, αγοράζοντας τους μετρητοίς όλα τα απαραίτητα είδη από την αποθήκη του ξενοδοχείου. Η τιμή των φιαλών αγοράζεται στην τιμή πώλησης μείον 1 ή 2 μεζούρες (ό,τι έχει συμφωνηθεί). Η συμφωνία θα προβλέπει το δικαίωμα της επιχείρησης να διενεργεί μηνιαίες απογραφές στο τέλος κάθε μήνα. Εάν διαπιστωθούν ελλείψεις, θα τις αντικαθιστά ο μπάρμαν αμέσως. (Συμφέρον του μπάρμαν είναι να παραλαμβάνει στην αρχή μόνο γεμάτα μπουκάλια, τα δε τυχόν ανοιγμένα να τα πληρώνει μετρητοίς αφαιρώντας τη χαριστική μεζούρα.)

Κατά τη λήξη της συνεργασίας θα γίνεται πάλι λεπτομερής απογραφή στο μπαρ, όπου ο μπάρμαν θα επιστρέφει το αρχικό απόθεμα στην αποθήκη του ξενοδοχείου, πληρώνοντας τυχόν διαφορές (Αρβανίτης, Κ., 2003).



Το κέρδος του μπάρμαν στην περίπτωση αυτή προέρχεται από τρεις πηγές:

- Από ένα βασικό μισθό.
- Από τα φιλοδωρήματα.
- Από τη διαφορά της μεζούρας στη μείξη διαφόρων ποτών.

Είναι διεθνής κανόνας να χαρίζει η επιχείρηση 1 ή 2 μεζούρες για κάθε φιάλη στον μπάρμαν, για την κάλυψη διαρροών, απαιτήσεων ορισμένων πελατών ή ατυχημάτων. Η επιχείρηση μπορεί να ελέγχει στη διάρκεια του μήνα ορισμένα είδη του μπαρ, και κυρίως εκείνα που έχουν τη μεγαλύτερη κίνηση. Σκοπός του ελέγχου θα είναι να διαπιστωθεί εάν ο μπάρμαν δίνει κανονικές μερίδες ποτών στους πελάτες και εάν χρεώνει τα ποτά με βάση τις τιμές του τιμοκαταλόγου. Και αυτό κυρίως για να διαπιστωθεί αν ο πελάτης χρεώνεται υπερβολικά, με αποτέλεσμα να δυσανασχετεί και να χάνει τη φήμη του το μπαρ. Ακόμη πιο σχολαστικός έλεγχος μπορεί να γίνεται πότε-πότε για να ελέγχεται η περιεκτικότητα σε αλκοόλ των φιαλών. Αν βρεθεί ελαττωμένη η περιεκτικότητα σε βαθμό αλκοόλ, σημαίνει ότι έχει προστεθεί νερό στη φιάλη και συνεπώς έχει γίνει κλοπή τόσο στην επιχείρηση όσο και στους πελάτες.

Ελέγχεται επίσης η προέλευση των φιαλών και των άλλων υλικών. Αυτή η περίπτωση ενδιαφέρει πολύ την επιχείρηση, εφόσον πουλά στον μπάρμαν όλες τις φιάλες και τα απαιτούμενα υλικά.

Συνήθως στην αποθήκη του ξενοδοχείου σφραγίζονται με μια ειδική σφραγίδα οι ετικέτες όλων των φιαλών μόλις παραληφθούν από τον προμηθευτή και αυτές πρέπει να υπάρχουν στο μπαρ.

Βέβαια, μπορεί να νοθευτεί το περιεχόμενο των φιαλών από έναν ασυνείδητο μπάρμαν, που μπορεί να προσθέσει νερό ή να αντικαταστήσει ακριβά λικέρ με απομιμήσεις. Επιπλέον, μπορεί να φέρνει μαζί του κάθε μέρα 1 ή 2 μινιατούρες ποτών, που σημαίνει ότι στη διάρκεια του μήνα θα έχει εισαγάγει μέχρι 3 φιάλες ουίσκι, το οποίο θα πουλά και θα εισπράττει αυτός την αξία του.

Φυσικά είναι πολύ δύσκολο να προστατευθεί η επιχείρηση από έναν μπάρμαν που κλέβει. Γι' αυτό πρέπει πάντα να υπάρχει πραγματική αλληλο εμπιστοσύνη μεταξύ επιχείρησης και μπάρμαν.

Πάντως το σύστημα εκμετάλλευσης του μπαρ από τον ίδιο τον μπάρμαν έχει πολλά μειονεκτήματα και μπορεί να είναι η εστία μιας συνεχούς αμφισβήτησης μεταξύ επιχειρηματία και μπάρμαν. Γι' αυτό καλό είναι να αποφεύγεται τέτοιου είδους εκμετάλλευση (Αρβανίτης, Κ., 2003).

## **Η εκμετάλλευση του μπαρ από την ίδια την ξενοδοχειακή επιχείρηση**

Η πιο σωστή εκμετάλλευση ενός μπαρ επιτυγχάνεται με την ανάληψη της ευθύνης από την επιχείρηση. Πρέπει όμως η επιχείρηση να μπορεί να το κάνει αυτό.

Οι δυνατότητες κέρδους τόσο του μπάρμαν όσο και της επιχείρησης είναι πάντα αυξημένες, αλλά και οι δυνατότητες κατάχρησης του ενός σε βάρος του άλλου είναι σχεδόν ανύπαρκτες.

Κάθε επιχείρηση καθορίζει το σύστημα ελέγχου που της ταιριάζει, ανάλογα με τον αριθμό των απασχολούμενων στο τμήμα ελέγχου και του ενδιαφέροντος της επιχείρησης για πληρέστερα στοιχεία από τις πωλήσεις του μπαρ.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου, που δύσκολα εφαρμόζεται στην Ελλάδα, λόγω έλλειψης πεπειραμένων ελεγκτών, βασίζεται στη δυνατότητα αντιπαραβολής των πραγματοποιούμενων πωλήσεων κατά μάρκα ποτών. Για να επιτευχθεί αυτό πρέπει ο μπάρμαν και οι τραπεζοκόμοι του μπαρ να συνηθίσουν να γράφουν στα bops, στα αποκόμματα της ταμειακής μηχανής ή στους λογαριασμούς (αν υπάρχουν)

πάντα την ονομασία του ποτού και του κοκτέιλ που σερβίρουν. Καμιά φορά είναι δύσκολο, αλλά έτσι μόνο θα μπορεί να γίνεται σωστός έλεγχος και ανάλυση της κατανάλωσης, όπως προτιμήσεις πελατών, στατιστική κ.τ.λ. Με τον τρόπο αυτό γίνεται συγχρόνως και μια αρκετά λεπτομερής κοστολόγηση των ποτών, καθώς λαμβάνονται πλέον συστηματικά υπόψη και βοηθητικά προϊόντα του μπαρ, όπως σάλτσες, ζάχαρη, χυμοί, αναψυκτικά κ.λπ.

Για την επιτυχία του συστήματος απαιτούνται:

- Τυποποίηση όλων των συνταγών σε γραμμάρια.
- Χρήση μεζούρας για όλα τα ποτά.
- Απόφαση για τις τιμές κόστους όλων των υλικών που χρησιμοποιούνται, από το ποτό μέχρι και το τελευταίο μπαχαρικό.

Τα προτερήματα του συστήματος:

- Αυξάνονται οι πιθανότητες των πωλήσεων και του κέρδους για την επιχείρηση.
- Ο μπάρμαν δεν κινδυνεύει να πληρώσει πολύ ακριβά το εμπόρευσμά του.
- Ο πελάτης θα είναι πάντα ευχαριστημένος, γιατί μια απώλεια σε ποτό δε θα είναι σε βάρος του μπάρμαν.
- Δεν υπάρχει πιθανότητα κλοπής στα απλά ποτά.
- Το ταμείο ελέγχεται καθημερινά και η επιχείρηση γνωρίζει το ύψος των εισπράξεων και την απόδοση του μπαρ (Αρβανίτης, Κ., 2003).
- 

Το κέρδος του μπάρμαν

Με το σύστημα αυτό ο μπάρμαν έχει τα εξής πιθανά κέρδη:

- Βασικό μισθό.
- Συμμετοχή στο τζίρο με ποσοστό 1% -2%.
- Φιλοδομήματα.

Η συμμετοχή στο τζίρο ρυθμίζεται ανάλογα με το ύψος των καθημερινών εισπράξεων. Μπορεί να υπολογίζεται μόνο σε ορισμένα είδη ή σε όλη την είσπραξη. Μπορεί επίσης να υπολογίζεται μόνο αφού οι εισπράξεις φτάσουν σε ένα προκαθορισμένο ύψος, δηλαδή έχουν καλυφθεί τα έξοδα του έτους του τμήματος αυτού.

### **Έλεγχος τμήματος μπαρ ως προς τα έσοδα**

Ο έλεγχος του μπαρ ως προς τα έσοδά του διενεργείται όχι την ίδια μέρα που πραγματοποιούνται οι πωλήσεις, αλλά την επομένη. Στο τμήμα ελέγχου συγκεντρώνονται:

1. Τα δευτερότυπα και τριτότυπα των εκδοθέντων λογαριασμών. Ο
2. Οι διαχωριστικές καταστάσεις, οι καταστάσεις πωλήσεων κ.τ.λ.
3. Το ταμείο

Καταρχήν ελέγχεται εάν όλοι οι εκδοθέντες λογαριασμοί έχουν καταχωριστεί στις καταστάσεις πωλήσεων ή στη διαχωριστική με σειρά.

Στη συνέχεια ελέγχεται εάν οι αναγραφόμενες τιμές πωλήσεων των λογαριασμών του μπαρ είναι σωστές.

Εάν είναι μεγαλύτερες από τις κανονικές, καταλογίζονται ευθύνες στον υπεύθυνο του μπαρ, γιατί με τον τρόπο αυτό δυσφημίζεται η επιχείρηση, καθώς δίνεται η εντύπωση στον πελάτη ότι δεν υπάρχει οργάνωση. Δηλαδή, εάν πωληθεί ένα Μαρτίι τη μια

μέρα 400 δρχ. και την άλλη μέρα 450 δρχ. στον ίδιο πελάτη, τότε αυτός θα δυσανασχετηθεί, με φυσικά όχι καλές συνέπειες για την επιχείρηση.

Εαν οι τιμές πώλησης είναι μικρότερες από τις κανονικές, τότε έχει ήδη πραγματοποιηθεί διαφυγή. Στην περίπτωση αυτή ο έλεγχος καταλογίζει ευθύνη στον υπεύθυνο του τμήματος και στη συνέχεια καταχωρίζει τη διαφυγή στην κίνηση της επόμενης μέρας.

Παράδειγμα: Στο λογαριασμό 212 του μπαρ της 10110188 αναγράφεται η τιμή πώλησης ενός τζιν με δρχ. 340 αντί της σωστής χρέωσης 430 δρχ. Διαπιστώνεται δηλαδή διαφυγή 90 δρχ., ο έλεγχος σημειώνει με κόκκινη μελάνη στο κάτω μέρος του λογαριασμού 212 τα εξής: Διαφυγή δρχ. 90. Καταχωρίζονται στο λογαριασμό 278 της 11/10/88. Στη συνέχεια συντάσσεται δελτίο ελέγχου, υπογράφεται από τον προϊστάμενο, το διευθυντή και κοινοποιείται στα τμήματα.

\* χρήσιμο είναι να αναφέρουμε πως σήμερα με την πρόοδο της τεχνολογίας τα πράγματα είναι πιο απλά. Χρησιμοποιώντας αυτοματοποιημένα συστήματα, τόσο στα σημεία πώλησης, όσο και για τον έλεγχο, η περίπτωση τέτοιων λαθών μειώνεται στο ελάχιστο. Ο μοναδικός κίνδυνος είναι η χρέωση λάθος ποσότητας, λάθους προϊόντος, ή η παράλειψη κάποιου προϊόντος. Γι' αυτούς τους λόγους πρέπει να δίνεται μεγάλη προσοχή και να γίνεται άμεσος έλεγχος για να διορθωθεί έγκαιρα το λάθος.

### **Ποσοτικός έλεγχος τμήματος μπαρ**

Το τμήμα μπαρ διαθέτει κατά κύριο λόγο ποτά οινοπνευματώδη, τόσο χύμα όσο και εμφιαλωμένα. Επίσης και αναψυκτικά σε φιάλες ή χύμα. Ο ποσοτικός έλεγχος διενεργείται με βάση τα βον που εκδίδουν οι τραπεζοκόμοι και στα οποία αναγράφονται οι ποσότητες των ειδών που έχουν παραγγείλει οι πελάτες. Επίσης διενεργείται και από τα δευτερότυπα των λογαριασμών του μπαρ, όπου αναφέρονται αναλυτικά οι ποσότητες των ειδών που διατέθηκαν στους πελάτες.

Οι ποσότητες που διατίθενται καταχωρίζονται σε δελτίο κινήσεως. Το δελτίο περιλαμβάνει τις εξής στήλες:

- Α/Α
- Είδος
- Ποσότητα χρεωστική και μετρητοίς
- Σύνολο
- Τιμή μονάδας μετρητοίς
- Αξία χρεωστική και μετρητοίς

Για τη σωστή εφαρμογή του ελέγχου, απαραίτητο είναι οι πωλούμενες ποσότητες να αναφέρονται πάντα σε μερίδες, αφού ουσιαστικά τα οινοπνευματώδη ποτά κυρίως σε μερίδες διατίθενται και όχι σε φιάλες. Φυσικά για ορισμένα είδη, που η διάθεσή τους πραγματοποιείται σε φιάλες και όχι χύμα, οι πωλούμενες ποσότητες θα αναφέρονται σε φιάλες.



Διακιν.ποτων/CLUB Bar

Item	Unit	Actual Stock
210014	Dimple	BTL
210016	Glen Morangie	BTL
210019	Glenfiddich Special Malt	BTL
210020	Glenkinchie Malt	BTL
210021	Glenlivet	BTL
210023	Gragganmore Malt	BTL
210024	Grants Whisky	BTL
210025	Haig Gold Label	BTL
210026	J&B	BTL 2 6/10
210029	J.W.Black Label	BTL 3 8/10
210030	J.W.Red Label	BTL
210031	Jack Daniels Black	BTL 2 8/10
210032	Jameson	BTL
210033	Jim Beam	BTL
210034	Langavulin Malt	BTL
210035	Oban Malt	BTL
210036	Seagrams V.O	BTL
210038	Talisker Malt	BTL
210041	Macallan Malt	BTL
210042	Wild Turkey	BTL
210044	Bourbon Four Roses	BTL
210045	Cutty Sark 15 YO	BTL
210046	Cutty Sark 12 YO	BTL
210047	Famous Grouse 12 YO	BTL
210048	Glen Rothes	BTL
211001	Absolut Vodka	BTL
211002	Finlandia Vodka	BTL
211003	North Smirnoff Blue	BTL
211005	Smirnoff Red	BTL
211006	Stolichnaya Red	BTL 2 7/10
211007	Wiborova Vodka	BTL
211009	Ursus Natural 700Ml	BTL
211010	Ursus Roter 700Ml	BTL
211011	Absolut Vodka Vanilla	BTL

## ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ ΜΠΑΡ

Έννοια - ορισμός κόστους -εξόδων – δαπανών

**Κόστος** με την ευρεία έννοια είναι η διάθεση ή επένδυση αγοραστικής δύναμης για την απόκτηση υλικών ή άυλων αγαθών και υπηρεσιών με σκοπό τη χρησιμοποίησή τους για την πραγματοποίηση εσόδων από πωλήσεις ή την κάλυψη κοινωνικών αναγκών. Το κόστος ανάλογα με το σκοπό για τον οποίο πραγματοποιείται διακρίνεται σε κόστος τρέχουσας μορφής κόστος πάγιας μορφής και διαφορεικό κόστος ή κόστος ευκαιρίας.

- **Κόστος τρέχουσας μορφής** είναι το κόστος που δημιουργείται όταν τα αγαθά ή οι υπηρεσίες που αποκτούνται προορίζονται να μεταπωληθούν αυτούσια ή έπειτα από κατεργασία σε σύντομο διάστημα κατά κανόνα όχι μεγαλύτερο από μία διαχειριστική περίοδο όπως είναι π.χ. τα εμπορεύματα οι αμοιβές προσωπικού το ηλεκτρικό ρεύμα κ.λ.π.
- **Κόστος πάγιας μορφής** είναι το κόστος που σχηματίζεται στις περιπτώσεις κατά τις οποίες τα αγαθά ή οι υπηρεσίες που αποκτούνται πρόκειται να χρησιμοποιηθούν από την οικονομική μονάδα άμεσα ή έμμεσα για μακρό χρονικό διάστημα μεγαλύτερο οπωσδήποτε του έτους για πάγια εκμετάλλευση όπως είναι π.χ. η απόκτηση κτιρίων οικοπέδων επίπλων μηχανημάτων κ.λ.π. Το κόστος πάγιας μορφής μετατρέπεται σε κόστος τρέχουσας μορφής μέσω των τμηματικών αποσβέσεων.
- **Διαφορικό κόστος ή Κόστος ευκαιρίας** είναι εκείνο που προκύπτει ή δημιουργείται από την λήψη μιας επιχειρηματικής απόφασης λόγω αργούντος παραγωγικού δυναμικού και δεν υπάρχει αν η επιχειρηματική απόφαση ματαιωθεί. Το κόστος ευκαιρίας αντιπροσωπεύει ή αντιστοιχεί στο ποσόν του εσόδου που χάνεται όταν παίρνεται μια απόφαση για την εκτέλεση μιας υπηρεσίας αντί μιας άλλης. Κλασσικό παράδειγμα διαφορικού κόστους αποτελεί η ανάληψη διοργάνωσης μιας έκτακτης εκδήλωσης και παραμονής μιας μεγάλης ομάδας ατόμων σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση για ένα διήμερο κατά την μέση περίοδο από την οποία θα προκύψει ένα πρόσθετο κόστος. Το κόστος αυτό είναι το διαφορικό κόστος της υπηρεσίας που θα παραχθεί και θα πουληθεί και πρέπει να συσχετισθεί με την πιθανή απώλεια εσόδων εξ αιτίας της ολιγοήμερης παραμονής που διακόπτει διανυκτερεύσεις άλλων group μεγαλύτερης διάρκειας

**Έξοδο** είναι το κόστος που βαρύνει τα έσοδα της χρήσεως. Το έξοδο έστω και στιγμιαία προϋπάρχει σαν κόστος ενώ δεν συμβαίνει το αντίθετο. Το κόστος εξαφανίζεται (εκπνέει) όταν πωλείται το αγαθό στο οποίο είναι ενσωματωμένο. Το κόστος ως τη στιγμή που θα εκπνεύσει αποτελεί στοιχείο του ενεργητικού ενώ το έξοδο από τη στιγμή που θα δημιουργηθεί αποτελεί στοιχείο διαμορφωτικό του αποτελέσματος της χρήσεως. Το έξοδο που σχηματίζεται από το κόστος που μέσα σε μια χρήση εκπνέει και αποτελεί ένα αυτοτελές μέγεθος που συσχετίζεται με το έσοδο για τον προσδιορισμό του αποτελέσματος.

**Δαπάνη** είναι η διαδικασία ή η ενέργεια πραγματοποιήσεως του κόστους ή του εξόδου. Δαπανώ σημαίνει ενεργώ ή ακολουθώ τις αναγκαίες διαδικασίες υλοποιήσεως μιας επενδύσεως σε υλικά αγαθά και υπηρεσίες όπως πχ δαπανώ για την αγορά ενός μηχανήματος μιας πρώτης ύλης ενός κτιρίου ή για τη χρησιμοποίηση υπηρεσιών τρίτων και για τη μίσθωση της εργασίας των εργατοϋπαλλήλων. Δεν είναι έννοια διαφορετική

από τις έννοιες του κόστους και του εξόδου. Αποτελεί απλώς τη μια από τις δυο εσωτερικές όψεις αυτών. (απόφαση επένδυσης- αξία πρώτης ύλης).

Θεμελιώδης αρχή της χρησιμότητας και προορισμού της κοστολόγησης δεν είναι άλλος από την χρησιμοποίησή της για την λήψη ορθών επιχειρηματικών αποφάσεων τακτικού ή στρατηγικού χαρακτήρα.

Καλούμε Κόστος το σύνολο των αναγκαίων δαπανών για την παραγωγή κάποιου αγαθού ή ορισμένου έργου ή σύνολο υπηρεσιών

### **Γενικές αρχές κοστολόγησης**

Κοστολόγηση γενικά θεωρείται ο οικονομικός λογισμός ο οποίος έχει ως αντικείμενο το συστηματικό προσδιορισμό του κόστους της παραγωγής και της διάθεσης αγαθών. Κατά τη συγκεκριμένη δε περίπτωση, έχει ως αντικείμενο τα διατιθέμενα ποτά από ένα Hotel Bar.

Οι μέθοδοι κοστολόγησης διακρίνονται:

- Ανάλογα με την έκταση των πληροφοριών που παρέχουν.
- Ανάλογα με το είδος της παραγωγής, όπως κοστολόγηση συνεχούς ροής κ.τ.λ.
- Ανάλογα με το είδος του προσδιοριζόμενου κόστους.

Στο χώρο του μπαρ η πρώτη μέθοδος είναι η περισσότερο εφαρμόσιμη, καθώς η διαδικασία παραγωγής είναι απλούστατη, αφού ουσιαστικά υπάρχει μεταπώληση ειδών ή ανάμειξή τους. Η μέθοδος αυτή διακρίνεται σε συνοπτική και αναλυτική (Αρβανίτης, Κ., 2003).

### **Συνοπτική κοστολόγηση**

Η συνοπτική κοστολόγηση είναι από ιστορικής άποψης η πρώτη που εμφανίστηκε. Διεξάγεται με βάση τις αρχές της γενικής λογιστικής και χαρακτηρίζεται από ατέλειες που προέρχονται:

- Από την αναγκαιότητα της διενέργειας φυσικών απογραφών προκειμένου να προσδιοριστεί το κόστος.
- Από την έλλειψη εσωτερικών δεδομένων, αφού η γενική λογιστική γενικά ενδιαφέρεται κυρίως με την καταγραφή σχέσεων με πρόσωπα που βρίσκονται εκτός της παραγωγικής διαδικασίας (δανειστές, προμηθευτές κ.τ.λ.) και για την εξαγωγή γενικών αποτελεσμάτων. Αυτή η μορφή κοστολόγησης είναι παραδεκτή σε μικρές επιχειρήσεις (Αρβανίτης, Κ., 2003).

### **Αναλυτική κοστολόγηση**

Η αναλυτική κοστολόγηση είναι επίτευγμα των νεότερων χρόνων και δημιουργήθηκε για να ικανοποιήσει ανάγκες της εξελιγμένης βιομηχανικής επιχείρησης.

Η αναλυτική κοστολόγηση, με συστήματα λογαριασμών που λειτουργούν κατάλληλα, δείχνει την εσωτερική ροή του προϊόντος βήμα προς βήμα, από το στάδιο της πρώτης ύλης έως την τελική εμφάνισή του ως έτοιμου προϊόντος. Έτσι επιτυγχάνονται τα παρακάτω:

- Προσδιορίζεται το κόστος κάθε λειτουργίας της ε7αχείρησης.
- Προσδιορίζεται το κόστος των ενδιάμεσων και τελικών φορέων κόστους.
- Είναι δυνατό να δίνεται κάθε πληροφορία σχετική με το κόστος, όπως η αξία των περιεχόμενων πρώτων υλών, η αξία και ποσότητα των άμεσων ημερομισθίων κ.τ.λ.

Για να κοστολογηθεί ένα είδος ή μια παρασκευή, γενικά ακολουθείται η ίδια διαδικασία. Δηλαδή στην τιμή αγοράς των πρώτων υλών προστίθενται, εάν υπάρχουν, τα έξοδα προμήθειάς τους, τα έξοδα της επιχείρησης για την κατεργασία των πρώτων υλών και το κέρδος. Η ακολουθία αυτή μπορεί να αποδοθεί με την παρακάτω μορφή (Αρβανίτης, Κ., 2003).

#### Βασική αρχή κοστολόγησης

(+) Τιμή αγοράς πρώτων υλών
Έξοδα προμήθειας
(=) Τιμή αγοράς εμπορευμάτων
(+) Έξοδα επιχείρησης και κατεργασίας
(=) Τιμή κόστους των εμπορευμάτων
(+) Κέρδος
(=) Τιμή διάθεσης

Στη διαδικασία της κοστολόγησης με βάση δεδομένα από την οικονομική κίνηση της επιχείρησης, ο βασικότερος συντελεστής για την επιτυχία της είναι ο υπολογισμός των εξόδων.

#### ΣΥΝΟΠΤΙΚΗ ΜΕΘΟΛΟΣ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΜΙΑΡ

ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΪΟΝΤΟΣ						MARTINI COCKTAIL					
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ			προϊόν προς διάθεση			παρατηρήσεις					
ΠΡΟΙΟΝ	ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	ΤΙΜΗ αγοράς	ΠΟΣΟΤΗΤΑ Α' ΥΛΩΝ	ΑΞΙΑ							
GIN GORDON	ΦΙΑΛΗ	2800	40 ml	140	ΦΙΑΛΗ 800 ml						
ΒΕΡΜΟΥΤ ΜΑΡΤΙΝΙ	ΦΙΑΛΗ	2500	20 ml	30	ΦΙΑΛΗ 1000 ml ΛΕΥΚΟ DRY						
ANGOSTURA	ΦΙΑΛΙΔΙΟ	1500	2-3 ΣΤΑΓΟΝΕΣ	12	ΦΙΑΛΙΔΙΟ 250 ml						
ελιές πρασιν. cocktail	ΒΑΖΟ	1000	1 ΕΛΙΑ	10	ΒΑΖΟ 500 ΓΡ. ΓΕΩΡΓ. ΠΑΠΠΑ						
ΠΑΓΟΣ			2-3 ΚΥΒΟΙ	3							
ΑΞΙΑ Α' ΥΛΩΝ				195							
ΠΟΣΟΣΤΟ ΜΕΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	400%	ΠΟΣΟ ΜΕΙΚΤΟΥ ΚΕΡΔΟΥΣ	780	400% ΕΠΙ ΤΩΝ Α' ΥΛΩΝ							
ΣΥΝΟΛΟ				975							
ΑΜΟΙΒΗ ΤΡΑΠΕΖΟΚΟΜΩΝ (ΕΑΝ ΥΠΑΡΧΕΙ)					ΠΟΣΟΣΤΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ						
ΣΥΝΟΛΟ				975							
ΦΟΡΟΣ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ (ΦΠΑ) 18%				176	18% ΕΠΙ ΤΩΝ 975						
ΣΥΝΟΛΟ				1151							
ΔΗΜΟΤΙΚΟΣ ΦΟΡΟΣ 2%				23	2% ΕΠΙ ΤΩΝ 975						
ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ				1174							
ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΤΙΜΗ				1200							



ΟΝΟΜΑ ΠΡΟΙΟΝΤΟΣ			MARTINI COCKTAIL		
ΠΟΣΟΤΗΤΑ ΣΕ ΚΥΒΙΚΑ ΕΚΑΤΟΣΤΑ			ΜΕΡΙΔΕΣ _____		
ΠΡΩΤΕΣ ΥΛΕΣ			ΠΡΟΙΟΝ ΔΙΑΘΕΣΗ	ΠΡΟΣ	ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ
ΠΡΟΪΟΝ	ΣΥΣΚΕΥΑΣΙΑ	ΤΙΜΗ ΑΓΟΡΑΣ	ΠΟΣΟΤΗΤΑ Α' ΥΛΩΝ	ΑΞΙΑ	
GIN GORDON	ΦΙΑΛΗ	2800	40 ml	140	ΦΙΑΛΗ 800 ml
ΒΕΡΜΟΥΤ MARTINI	ΦΙΑΛΗ	2500	20 ml	30	ΦΙΑΛΗ 1000 ml ΛΕΥΚΟ DRY
ANGOSTURA	ΦΙΑΛΙΔΙΟ	1500	2-3 ΣΤΑΓΟΝΕΣ	12	ΦΙΑΛΙΔΙΟ 250 ml
ΕΛΙΕΣ ΠΡΑΣΙΝ. COCKTAIL	BAZO	1000	1 ΕΛΙΑ	10	BAZO 500 ΓΡ. ΓΕΩΡΓ. ΠΑΠΠΑ
ΠΑΓΟΣ			2-3 ΚΥΒΟΙ	3	
ΑΞΙΑ Α* ΥΛΩΝ				195	
ΠΟΣΟΣΤΟ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ	200%	ΠΟΣΟ ΓΕΝΙΚΩΝ ΕΞΟΔΩΝ			200% ΕΠΙ ΤΩΝ Α' ΥΛΩΝ
ΣΥΝΟΛΟ (ΚΟΣΤΟΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ)				585	
ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΕΡΔΟΥΣ	200%	ΠΟΣΟ ΚΕΡΔΟΥΣ		11-70	200% ΕΠΙ ΤΟΥ ΚΟΣΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ
ΑΜΟΙΒΗ ΤΡΑΠΕΖΟΚΟΜΟΝ (ΕΛΝ ΥΠΑΡΧΕΙ)					ΠΟΣΟΣΤΟ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ
ΣΥΝΟΛΟ				1755	
ΦΟΡΟΣ ΠΡΟΣΤΙΘΕΜΕΝΗΣ ΑΞΙΑΣ (ΦΠΑ) 18%				316	18% ΕΠΙ ΤΩΝ 975
ΣΥΝΟΛΟ				2071	
ΔΗΜΟΤΙΚΟΣ ΦΟΡΟΣ 2%				42	2% ΕΠΙ ΤΟΝ 2071
ΤΙΜΗ ΠΩΛΗΣΗΣ				2113	
ΣΤΡΟΓΓΥΛΟΠΟΙΗΜΕΝΗ ΤΙΜΗ				2100	

Σημείωση: Τα γενικά έξοδα και το κέρδος αναλύονται.  
Τα έσοδα της επιχείρησης προσδιορίζονται από το κέρδος.

Συνιστάται η χρησιμοποίηση πρότυπων συνταγών, γιατί εξασφαλίζουν σταθερή ποιότητα και γεύση. Δηλαδή για κάθε είδος που προσφέρεται, και κυρίως στα κοκτέιλ, πρέπει να υπάρχει μια καρτέλα η οποία στη μία όψη θα αναφέρει το είδος και το βάρος των ποτών που χρησιμοποιούνται, πάντα με κατάλληλη γραμμογράφιση, στο δε πίσω μέρος τον τρόπο εκτέλεσης της συνταγής.

Η λέξη "πρότυπο", δηλώνει πώς πρέπει να είναι ένα πράγμα. Η πρότυπη συνταγή είναι ένας γραπτός τύπος που αναφέρει τα υλικά που απαιτούνται για την παρασκευή ενός ανάμεικτου ποτού, ενός κοκτέιλ κτλ, τον τρόπο παρασκευής καθώς και τη διακόσμηση του. Είναι βασικό να υπάρχουν οι πρότυπες συνταγές των ποτών που διαθέτει το μπαρ, γιατί εξασφαλίζεται:

- Σταθερή ποιότητα, γεύση και εμφάνιση των προσφερόμενων ποτών.
- Ακριβής προσδιορισμός του κόστους.

- Διευκόλυνση του προσωπικού κατά την παρασκευή των ποτών.
- Ευκολία στον έλεγχο και στην τιμολόγηση των ποτών.

Επίσης, στη σωστή κοστολόγηση συντελεί και η ομοιομορφία του μεγέθους των ποτηριών. Είναι προφανώς δύσκολο να ελέγχεται σωστά το κόστος, εάν υπάρχουν διαφορετικά μεγέθη ποτηριών που χρησιμοποιούνται για τον ίδιο σκοπό. Σωστό είναι να ελέγχεται η ομοιομορφία των ποτηριών τουλάχιστον μία ή δύο φορές το χρόνο. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την ενιαία αγορά ποτηριών για όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου.

Η ποιότητα, η ποσότητα, ο τύπος, και το μέγεθος των ποτηριών που θα χρησιμοποιηθούν στο μπαρ εξαρτώνται από τους παρακάτω παράγοντες.

- Το ντεκόρ και τον τύπο της επιχείρησης.
- Το είδος της πελατείας.
- Τον εξοπλισμό.
- Το ύψος των πωλήσεων των διαφόρων ποτών.
- Το μέγεθος των μερίδων (Αρβανίτης, Κ., 2003).
- 

### **Θέσεις κόστους τουριστικών εκμεταλλεύσεων - Στοιχεία λογιστικής του κόστους**

Στις τουριστικές επιχειρήσεις η κοστολόγηση είναι μια σχετικά δύσκολη διαδικασία εξ αιτίας του γεγονότος ότι το προϊόν που παράγεται (διανυκτέρευση ) δεν μπορεί να μετρηθεί όπως στη βιομηχανία .Το προϊόν που παράγεται περιέχει εκτός από υλικά αγαθά (τρόφιμα, ποτά, κ.λ.π. ) και την ανθρώπινη παρουσία που δεν μπορεί να μετρηθεί μαθηματικά .Στην περίπτωση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων καταλληλότερο είναι το σύστημα της κοστολόγησης κατά δραστηριότητα ή κατά τμήμα εκμετάλλευσης.

Τα τμήματα εκμετάλλευσης ή κέντρα κόστους των τουριστικών εκμεταλλεύσεων ταξινομούνται στις εξής τρεις κατηγορίες: Κύρια, βοηθητικά και διάφορα.

Βασικό διακριτικό στοιχείο κατατάξεως των κέντρων κόστους σε κύρια βοηθητικά και διάφορα είναι ο προορισμός του κόστους που συγκεντρώνεται σε αυτά και ο λειτουργικός τους προσανατολισμός μέσα στην μονάδα εκμετάλλευσης.

Η τουριστική εκμετάλλευση σύμφωνα με την ταξινόμηση στις τρεις προαναφερόμενες κατηγορίες περιλαμβάνει κυρίως τους εξής κλάδους δραστηριοτήτων:

1. Κύρια κέντρα κόστους:
  - Κλάδος υπνοδωματίων
  - Κλάδος εστιατορίου ταβέρνας
  - Κλάδος αναψυκτηρίων  
πισίνας  
παραλίας
  - Κλάδος εστιατορίου αυτοεξυπηρέτησης (self service)
  - Κλάδος μπαρ
  - Κλάδο συνεδρίων-κοινωνικών εκδηλώσεων
2. βοηθητικά κέντρα κόστους
  - Κλάδος σταθμού αυτοκινήτου (parking)
  - Κλάδος πλυντηρίου - σιδερωτήριου
  - Κλάδος μέσων μεταφοράς
  - Κλάδος καταστημάτων ειδών λαϊκής τέχνης

- Mini Market (Τρόφιμα-Ποτά-Τσιγάρα-Εφημερίδες)
3. Διάφορα κέντρα κόστους Στην κατηγορία αυτή ανήκουν διάφορες δραστηριότητες, που δεν αποτελούν κύρια δραστηριότητα όμως θεωρούνται αναγκαίες και προσδίδουν ποιότητα στις υπηρεσίες της ξενοδοχειακής επιχείρησης όπως: Αίθουσες τυχερών παιχνιδιών (μπιλιάρδα, ηλεκτρονικά παιχνίδια Internet), Κομμωτήρια, Τηλέφωνα, Γυμναστήρια, Σπορ Θαλάσσης, Εγκαταστάσεις Θαλασσοθεραπείας, Κινηματογράφοι, Νυχτερινά κέντρα διασκέδασης, Χρηματοθυρίδες (safe), Γήπεδα τένις, Mini golf. Οι προαναφερόμενες υπηρεσίες προσφέρονται άλλοτε δωρεάν και άλλοτε έναντι αμοιβής.

Η παραπάνω ταξινόμηση των διάφορων δραστηριοτήτων της επιχείρησης, προσδιορίζει ταυτόχρονα και τις «θέσεις» κατάταξης των διαφόρων δαπανών ή τις «θέσεις Εκμετάλλευσης» οι οποίες τελικά θα επιβαρυνθούν με αυτά. Οι «θέσεις» αυτές ονομάζονται επίσης και «Κέντρα Κόστους»

### **Οι αποσβέσεις**

Πριν την κατανομή των στοιχείων κόστους και την ανάλυση των τριών κατηγοριών τους (κύρια - βοηθητικά - διάφορα), είναι πολύ σημαντικό να αναλύσουμε εδώ το είδος των έμμεσων εξόδων που αποκαλούμε Αποσβέσεις.

### **Η έννοια των αποσβέσεων**

Ο όρος απόσβεση φανερώνει στην οικονομολογιστική σκέψη μια πράξη με την οποία μειώνεται αριθμητικά η αξία ενός περιουσιακού στοιχείου λόγω λειτουργικής φθοράς, οικονομικής απαξίωσης ή απλής παρόδου του αποκαλούμενου ωφελίμου χρόνου ζωής του Παγίου Περιουσιακού Στοιχείου (Π.Π.Σ ). Λέμε αριθμητικά επειδή υπάρχει πιθανότητα να πωληθεί σε μεγαλύτερη τιμή από ότι άξιζε. Αλλά στην προκειμένη περίπτωση πρόκειται για τιμή διαθέσεως του στοιχείου και όχι για λογιστική τιμή με την οποία πρέπει να εμφανίζεται το παραπάνω στοιχείο στον ισολογισμό (Μητρώο Παγίων). Από οικονομικής απόψεως η απόσβεση είναι μια διαδικασία κατανομής του κόστους του παγίου περιουσιακού στοιχείου σε όλα τα χρόνια της ωφέλιμης ζωής του. Η απόσβεση αποτελεί παραγωγική δαπάνη για τις επιχειρήσεις και συνιστά βασικό στοιχείο κόστους των παρεχομένων υπηρεσιών.

### **Κατανομή στοιχείων κόστους**

Η ταξινόμηση των διαφόρων δραστηριοτήτων της επιχείρησης στις τρεις κατηγορίες (κύρια - βοηθητικά - διάφορα κέντρα κόστους ή τμήματα εκμετάλλευσης) προσδιορίζει και την επιβάρυνση των κλάδων αυτών με τις ανάλογες δαπάνες-γενικά έξοδα δηλαδή:

Τα κύρια κέντρα εκμετάλλευσης που αποτελούν το βασικό στόχο της επιχείρησης και εξ' αιτίας των οποίων δημιουργήθηκαν οι υπόλοιποι δύο, θα επιβαρύνονται:

1. Με άμεσα έξοδα
2. Με έμμεσες δαπάνες, τις οποίες προκάλεσαν στους λοιπούς κλάδους.

Τα βοηθητικά και διάφορα κέντρα εκμετάλλευσης επιβαρύνονται:

- α) Με άμεσα έξοδα που δημιουργήθηκαν χάρη στη λειτουργία τους.
- β) Με έμμεσες δαπάνες που προκάλεσαν σε ομοειδείς κλάδους (πλην κυρίων)
- γ) Πραγματοποιούν δαπάνες εξ' αιτίας των κυρίων κλάδων, οι οποίες όμως τελικά επιβαρύνουν εκείνους έμμεσα.

Για τα Μεταβλητά (αναλογικά) έξοδα τα οποία είναι άμεσα εφ' όσον δημιουργούνται με την έναρξη της απασχόλησης της εκμετάλλευσης και παύουν να βαρύνουν τον κλάδο αμέσως μετά την παύση του κλάδου (εποχικό κλείσιμο ολικά ή μερικά), δεν υπάρχει πρόβλημα για τον ακριβή καθορισμό του κλάδου εκμετάλλευσης τον οποίο βαρύνουν άμεσα (π.χ. οι δαπάνες ειδών καθαριότητας από τους πελάτες, αποτελούν άμεσα βάρη του κλάδου υπνοδωματίων).

Αντίθετα, πρόβλημα υπάρχει για τα έμμεσα έξοδα και πρέπει να καταβληθεί ιδιαίτερη προσπάθεια για την σωστή κατανομή κατά κλάδους.

### Φύλλο μερισμού κατά κατηγορία εξόδων

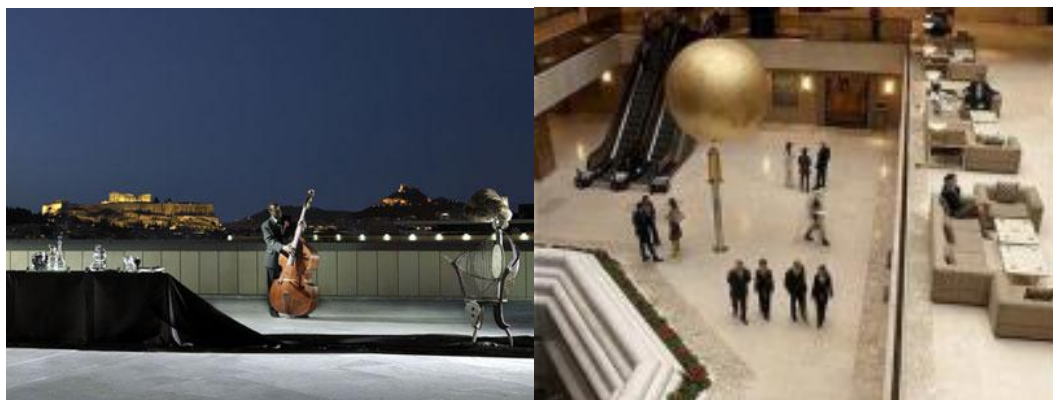
Το φύλλο μερισμού είναι η τεχνική διαδικασία μερισμού των έμμεσων ή γενικών εξόδων βάση κριτηρίων κατανομής. Τα κριτήρια είναι αντικειμενικά και υποκειμενικά.

Αντικειμενικά κριτήρια είναι οι μισθοδοτικές καταστάσεις, τα δελτία εξαγωγής υλικών, η κάλυψη σε τ.μ. κάθε εκμετάλλευσης, τα ακαθάριστα έσοδα κάθε κλάδου, η ισχύς σε Watt κ.λπ. Πολλές φορές όμως, ελλείπει αντικειμενικών κριτηρίων και τεχνικών μέσων, χρησιμοποιούνται υποκειμενικά (κατ' εκτίμηση) κριτήρια.

Αν υποθέσουμε ότι μια επιχείρηση καταβάλλει ενοίκια για την χρησιμοποίηση ενός κτιρίου 500 τ.μ. και το χρησιμοποιεί 250 τ.μ. σαν έκθεση αυτοκινήτων, 150 τ.μ. σαν συνεργείο επισκευής και 100 τ.μ. σαν αποθήκη ανταλλακτικών, τότε το έξοδο αυτό θα βαρύνει κατά 50% την έκθεση, 30% το συνεργείο και 20% την αποθήκη.

Παρακάτω παρατίθεται το φύλλο μερισμού της επιχείρησης «Silver Hotel» στην οποία για τη σύνταξή του λήφθηκαν υπόψη τα εξής:

ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	ΥΠΝΟΔΩΜΑΤΙΑ	ΕΣΤΙΑΤΟΡΙΟ	ΜΠΑΡ
α) Αμοιβές Διοικητικού προσωπικού	50%	30%	20%
β) Ηλεκτρ. Ρεύμα Επισκευές συντήρησης	60%	30%	10%
γ) Καύσιμα Ξενοδοχείου	50%	40%	10%
δ) Ασφάλιστρα	40%	40%	20%
ε) Διαφημίσεις	60%	60%	20%
στ) Αποσβέσεις	50%	40%	10%



ΦΥΛΛΟ ΜΕΡΙΣΜΟΥ" S HOTEL 31/12/20XX

ΓΕΝΙΚΑ ΕΞΟΔΑ	ΠΟΣΑ	ΒΑΣΗ ΜΕΡΙΣΜΟΥ			ΚΛΑΔΟΙ Υπνοδωμ.	ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗΣ	
		Υπνοδ.	Εστιατόρ.	Μπαρ		Εστιατόρ.	Μπαρ
Αποσβέσεις	200.000	50%	40%	10%	100.000	80.000	20.000
Διαφημίσεις	500.000	60%	20%	20%	300.000	100.000	100.000
Ασφάλιστρα	150.000	40%	40%	20%	60.000	60.000	30.000
Καύσιμα	200.000	50%	40%	10%	100.000	80.000	20.000
Δ.Ε.Η.	300.000	60%	30%	10%	180.000	90.000	30.000
Αμοιβές Διοικητικού Προσωπικού	1.000.000	50%	30%	20%	500.000	300.000	200.000
<b>ΣΥΝΟΛΟ</b>	<b>2.350.000</b>				<b>1.240.000</b>	<b>710.000</b>	<b>400.000</b>

### Κοστολόγηση στις τουριστικές επιχειρήσεις

Κοστολόγηση όπως και παραπάνω αναλύθηκε καλείται η αριθμητική διαδικασία με την οποία βρίσκεται το κόστος σε δεδομένη στιγμή καθώς επίσης και η εργασία καθορισμού των προϋποθέσεων αυτής της αριθμητικής επεξεργασίας. Στόχος της κοστολόγησης είναι να δώσει πληροφορίες για το ποιο από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες που παράγονται και προσφέρονται είναι κερδοφόρο με αυτές τις τιμές και μας συμφέρει.

Ο ακριβής προσδιορισμός του κόστους στον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, λόγω του ιδιόρρυθμου χαρακτήρα τους, εμφανίζεται πολύ δύσκολος, σε τέτοιο βαθμό ώστε το όλο έργο της κοστολόγησης να καθίσταται αρκετά δυσχερές.

Οι τουριστικές επιχειρήσεις διαμονής δεν προσφέρουν ένα τυποποιημένο υλικό, η μονάδα του οποίου να είναι καθορισμένη ποσοτικά και ποιοτικά, ώστε να καθίσταται δυνατός ο ακριβής υπολογισμός του κόστους αυτού. Αντίθετα προσφέρει ταυτόχρονα ένα πλέγμα υλικών και άυλων αγαθών ιδιόμορφου χαρακτήρα τα οποία εκφράζονται ποσοτικά και ποιοτικά με την έννοια

### Κόστος υλικού (F&B ) τρόφιμα ποτά

Ο κλάδος των τημημάτων εστίασης και ποτών (Εστιατόρια Μπαρ κ.λπ. ) διαφέρει από τον κλάδο υπνοδωματίων, καθόσον στον κλάδο αυτό είναι περισσότερο εμφανείς οι δύο δραστηριότητες του, η παραγωγή και η διάθεση μετά της παροχής υπηρεσιών. Αυτό ακριβώς το στοιχείο φέρνει το πρόβλημα της κοστολόγησης των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων πιο κοντά με τα προβλήματα της κοστολόγησης των διαφόρων βιομηχανιών.

Έτσι για τον υπολογισμό του κόστους θα πρέπει να προσδιοριστούν δύο βασικοί παράγοντες.

- Οι πρώτες ύλες και
- Τα άμεσα και έμμεσα έξοδα του κλάδου

Η διαχείριση και ο καθορισμός των πρώτων υλών, οι οποίες εισέρχονται στο τμήμα παραγωγής (Κουζίνα) συνίσταται στην τιμή της αγοράς τους, επιβαρημένης επί πλέον με τα διάφορα έξοδα μεταφοράς. Τα στοιχεία αυτά είναι δυνατό να παρθούν από τα επίσημα δεδομένα της Λογιστικής.

Σχετικά ως προς το σημείο αυτό υπάρχουν πολλά συστήματα, από τα οποία ένα είναι και το «Βιβλίο Κουζίνας». Αυτό είναι ειδικά γραμμογραφημένο, παρακολουθείται από τον ελεγκτή και περιλαμβάνει τις παρακάτω στήλες.

- Για το μήνα
- Για την ημερομηνία
- Για τον αριθμό των πράξεων (κύκλος εργασιών)
- Για τις χρησιμοποιούμενες πρώτες ύλες
- Για το σύνολο των αγορών Κουζίνας
- Για τη διατροφή του προσωπικού
- Για τα ημερήσια έσοδα Κουζίνας
- Για τα ακαθάριστα αποτελέσματα
- Για τα αποτελέσματα της Κουζίνας (κέρδος-ζημία)

Για τον ακριβή όμως υπολογισμό του κόστους του κλάδου εστιατορίου συνολικά, θα πρέπει προηγούμενα μέσα από διάφορες διαδικασίες και μεθόδους να προβούμε στον λεπτομερή υπολογισμό του κόστους των επί μέρους στοιχείων τα οποία απαρτίζουν την εκμετάλλευση του κλάδου εστιατορίου. Θα πρέπει δηλαδή πρώτα να προσδιορίσουμε την κοστολόγηση των γευμάτων (πιάτου), των ποτών και γενικότερα το κόστος των τροφίμων και των ποτών.

## **Κοστολόγηση υλικών**

### Κοστολόγηση ποτών

Τα ποτά που καταναλώνονται στο ξενοδοχείο διατίθενται:

- Κατά φιάλες
- Κατά μερίδες

Κατά φιάλες διατίθενται, τα κρασιά, η μπίρα, τα αναψυκτικά, τα μεταλλικά νερά κλπ. Κατά μερίδες διατίθενται, τα οινοπνευματώδη ποτά όπως το ουίσκι, το κονιάκ, το ούζο, τα διάφορα λικέρ κλπ.

Η κοστολόγηση των διατιθεμένων ποτών κατά φιάλες είναι πολύ ευκολότερη της κοστολόγησης των φαγητών παρουσιάζοντας λιγότερες δυσκολίες. Η αξία αγοράς κάθε φιάλης λαμβάνεται από τα τιμολόγια των προμηθευτών

Για την παρακολούθηση του κόστους κάθε φιάλης χρησιμοποιείται Φύλλο Κοστολόγησης στο οποίο περιλαμβάνονται τα παρακάτω στοιχεία:

- Είδος ποτού
- Ημερομηνία αγοράς
- Τιμή αγοράς

Για την διευκόλυνση του ελέγχου το εν λόγω έντυπο είναι δυνατό να περιλαμβάνει την τιμή πώλησης και το ποσοστό κέρδους επί της %. Η δημιουργία φακέλου με κάθε είδος ποτού, το οποίο διατίθεται στο ξενοδοχείο και η ενημέρωση αυτού με τις ισχύουσες τιμές αγοράς, έχει σαν συνέπεια τον ακριβή προσδιορισμό του κόστους, των διατιθεμένων ποτών αλλά και την εξυπηρέτηση του ελέγχου. Με εύκολο επίσης τρόπο (σε σχέση με τα φαγητά) πραγματοποιείται η κοστολόγηση των ποτών, τα οποία διατίθενται κατά μερίδες, συνήθως μέσω του μπαρ.

Ο αριθμός των μερίδων κατά φιάλη προσδιορίζεται ανάλογα με το είδος του ποτού, του περιεχομένου κάθε φιάλης σε γραμμάρια και του βάρους κάθε μερίδας σε γραμμάρια.

Το βάρος της μερίδας ποικίλει κατά είδος ποτού. Για τα λικέρ π.χ. το βάρος της μερίδας υπολογίζεται σε 25 γραμ., για το ουίσκι σε 40 γραμ., για τη βότκα σε 40 γραμ. Επομένως, το περιεχόμενο της φιάλης σε γραμμάρια και το βάρος της αντίστοιχης μερίδας, προσδιορίζουν και τον αριθμό των μερίδων κατά φιάλη.

Για το προσδιορισμό το κόστους χρησιμοποιείται και στην περίπτωση αυτή έντυπο, ανάλογο του προηγούμενου (κοστολόγηση ανά φιάλη), το οποίο περιλαμβάνει τα παρακάτω στοιχεία:

- Είδος ποτού
- Περιεχόμενο φιάλης σε γραμμάρια
- Βάρος μερίδας σε γραμμάρια
- Αριθμό μερίδων φιάλης
- Κόστος φιάλης
- Κόστος μερίδας
- Τιμή πώλησης φιάλης
- Τιμή πώλησης μερίδας
- Κέρδη επί της εκατό (%)
- Ημερομηνία προσδιορισμού του κόστους

Για τα κοκτέιλ ειδικότερα, για τα οποία διατίθενται περισσότερα από ένα ποτά και σε μικρές ποσότητες, χρησιμοποιούνται επίσης φύλλα κοστολόγησης.

Γι' αυτό για κάθε κοκτέιλ, υπάρχει φύλλο κοστολογίου, το οποίο περιλαμβάνει τόσο το είδος των ποτών όσο και το βάρος κάθε χρησιμοποιημένου ποτού. Δια της τιμολόγησης των εν λόγω ποτών με βάση τις τιμές αγοράς, προσδιορίζεται το κόστος κάθε μερίδας αυτών. Για την παρακολούθηση του κόστους των πωλουμένων ποτών χρησιμοποιούνται έντυπα ανάλογα των χρησιμοποιημένων για την παρακολούθηση του κόστους των φαγητών.

**ΦΥΛΛΟ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΟΤΩΝ ΠΩΛΟΥΜΕΝΩΝ ΚΑΤΑ ΦΙΑΛΗ  
(ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ)**

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ _____			
ΦΥΛΛΟ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΟΤΩΝ ΕΙΔΟΣ _____			
Ημερομηνία	Τιμή αγοράς	Τιμή πώλησης	Ποσοστό κέρδους %

## ΦΥΛΛΟ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΚΟΚΤΕΙΑ (ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ)

ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ				
ΦΥΛΛΟ ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗΣ ΠΟΤΩΝ				
ΟΝΟΜΑΣΙΑ _____ ΜΕΡΙΔΕΣ _____				
A/a	Είδος ποτού	Ποσότητα	Τιμή μονάδας	Αξία
Σύνολο κόστους				
Κόστος μερίδας				

### Εσωτερικοί έλεγχοι

Η υπηρεσία εσωτερικών ελέγχων αποτελεί την ασφαλιστική δικλείδα της επιχείρησης, διότι με αυτή εξασφαλίζεται η καλή διαχείριση, καθώς αποφεύγεται η εκούσια ή ακούσια διαρροή παντός είδους πρώτων υλών, υλικών και διαφόρων άλλων έτοιμων αγαθών, καθώς και κάθε κατάχρηση εσόδων. Ο ασκούμενος έλεγχος καλύπτει όλους τους κλάδους εκμετάλλευσης και τα τμήματα.

Αντικείμενο του ελέγχου αυτού που εφαρμόζεται στα ξενοδοχεία είναι:

- Η εξακρίβωση των πραγματοποιημένων από τους κλάδους εκμετάλλευσης εσόδων από πώληση αγαθών και παροχή υπηρεσιών.
- Η παρακολούθηση και ο έλεγχος των αναλώσιμων υλικών (τροφίμων, ποτών) από την αγορά και την εισαγωγή τους στο ξενοδοχείο μέχρι την ανάλωσή τους από τους πελάτες.
- Το κόστος των αναλίσκόμενων από κάθε κλάδο εκμετάλλευσης τροφίμων και ποτών σε σύγκριση με τα πραγματοποιούμενα έσοδά τους

Πέρα από τα παραπάνω ο έλεγχος επεκτείνεται και:

- Στο προσωπικό και την ανάλυση του κόστους των προσφερομένων από αυτό υπηρεσιών.
- Στις καταναλώσεις των καυσίμων και των διαφόρων παροχών π.χ. ηλεκτρικού ρεύματος, ύδρευσης και την ανάλυση του κόστους τους.

Συστήματα ελέγχου είναι δυνατόν να εφαρμοστούν διάφορα. Για την επλογή όμως ενός συστήματος και την επιτυχή εφαρμογή του κατά περίπτωση πρέπει να λαμβάνονται υπόψη τα εξής:

1. Η δυναμικότητα του ξενοδοχείου
2. Οι λειτουργούντες σε αυτό κλάδοι εκμετάλλευσης
3. Η διαχειριστική του οργάνωση (έντυπα, ταμειακές μηχανές, κλπ)
4. Η γενικότερη δομή της εκμετάλλευσης (τοποθεσία, διαρρύθμιση κτιρίου και εγκαταστάσεων κλπ)
5. Η επιτυχία των καλύτερων αποτελεσμάτων με τη χρησιμοποίηση όσο το δυνατόν λιγότερου προσωπικού για τον έλεγχο.

Απαραίτητες προϋποθέσεις για την επιτυχή έκβαση των εσωτερικών ελέγχων των παραγομένων υλικών και υπηρεσιών είναι:



- Η χρησιμοποίηση πεπειραμένων ελεγκτών με γνώση της αγοράς των τροφίμων και ποτών, της λειτουργίας του ξενοδοχείου γενικότερα, της σύνθεσης των διαφόρων φαγητών ακόμα και της μίξης των διαφόρων ποτών.
- Η έκδοση από κάθε κλάδο εκμετάλλευσης αποδείξεων πώλησης για τη διάθεση κάθε είδους ή παροχής υπηρεσίας.
- Η έκδοση δελτίων φιλοξενίας σε περιπτώσεις παροχής φιλοφρονήσεων ή ανάλωσης ειδών από μέρους των επιχειρηματιών του ξενοδοχείου.
- Η τήρηση από την αποθήκη όλων των προβλεπόμενων εντύπων για τη λειτουργία της (δελτία εισαγωγής, εξαγωγής, καρτέλες).
- Η τήρηση των προβλεπόμενων εντύπων για την παρακολούθηση της εσωτερικής διακίνησης των ειδών από τμήμα σε τμήμα.
- Η πραγματοποίηση απογραφών των αδιάθετων ειδών, τόσο στην αποθήκη όσο και στα διάφορα τμήματα (κουζίνα, αναψυκτήριο, mini-market, μπαρ κατά τακτικά και μη τακτικά διαστήματα

### **Αποτίμηση των αποθεμάτων**

Αποτίμηση, γενικώς είναι ο προσδιορισμός της παρούσας αξίας των περιουσιακών στοιχείων σε μια δεδομένη στιγμή (καθώς και των στοιχείων του κόστους με επανεκτίμηση των αναλωθέντων σε τρέχουσες τιμές).

Το πρόβλημα της απαίτησης προκύπτει κατά τη σύνταξη του ισολογισμού στον οποίο πρέπει να παρουσιαστούν όλα τα περιουσιακά στοιχεία της ε7ηχείρησης στην πραγματική τους αξία και τούτο γιατί προκύπτουν σοβαρά προβλήματα αν παρουσιαστούν υπερτιμημένα ή υποτιμημένα.

Από άποψη υπολογισμού και κυρίως κοστολογικής σημασίας ενδιαφέρον παρουσιάζει η αποτίμηση των αποθεμάτων τα οποία αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των κυκλοφοριακών στοιχείων.

Αποθέματα θεωρούνται όλα τα υλικά αγαθά, εκτός από εκείνα που προορίζονται για πάγια εκμετάλλευση, τα οποία διαθέτει η επιχείρηση για την επιτυχία της παραγωγικής και ποριστικής της δραστηριότητας.

Αποτίμηση αποθεμάτων είναι η επιλογή του καταλληλότερου κατά μονάδα κόστους για τον υπολογισμό της αξίας ή του κόστους των πωληθέντων αγαθών, καθώς επίσης και για τον υπολογισμό της αξίας των μενόντων αγαθών.

Από την επιτυχία ή μη της αποτίμησης της αξίας των διατεθέντων εξαρτάται ο προσδιορισμός της ορθής οικονομικής θέσης και του πραγματικού αποτελέσματος από τη διεξαγωγή της εκμετάλλευσης.

Ο τρόπος της αποτίμησης των αποθεμάτων, επηρεάζεται ανάλογα με το είδος και τη μορφή της επιχείρησης (βιομηχανική, αγροτική, Ο.Ε., Α.Ε.) και το σκοπό στον οποίο αποβλέπει.

Η αποτίμηση των αποθεμάτων μπορεί να γίνεται συνέχεια, μετά από κάθε κίνηση προϊόντων (διαρκής αποτίμηση) ή σε οποιαδήποτε χρονική στιγμή καθορισμένη από πριν (περιοδική αποτίμηση). Η διαρκής αποτίμηση βρίσκει εφαρμογή κυρίως σε βιομηχανικές επιχειρήσεις ενώ η περιοδική συνήθως εφαρμόζεται από εμπορικές καθώς και τουριστικές επιχειρήσεις.

### **Μέθοδοι αποτίμησης**

Οι κυριότερες μέθοδοι αποτίμησης αποθεμάτων που χρησιμοποιούνται είναι:

## 1. Η μέθοδος της τιμής κτήσης ή κόστους

Κατά τη μέθοδο αυτή για τον προσδιορισμό της αξίας των αποθεμάτων λαμβάνεται σαν βάση η αρχική τιμή του αγαθού προσαυξημένη με τα ειδικά έξοδα, επί πλέον δε, με ποσοστό από τα γενικά έξοδα αγορών - εφοδιασμού σχηματιζόμενης κατ' αυτόν τον τρόπο της τελικής τιμής αγοράς

Όταν πρόκειται για την αποτίμηση των μενόντων μιας μόνο αγοράς δεν υπάρχει πρόβλημα για τον καθορισμό της τελικής τιμής, συνήθως όμως υπάρχουν πολλές αγορές και πωλήσεις κατά τη διάρκεια μιας χρήσης και επομένως το τελικό απόθεμα προέρχεται από πολλές αγορές, άρα είναι δύσκολο να καθοριστεί η αξία των μενόντων.

Το πρόβλημα λοιπόν που δημιουργείται είναι σοβαρό και λύνεται μόνο με τη χρήση Μιας από τις παρακάτω παραλλαγές της μεθόδου της τιμής κτήσης.

### α) Σταθμική μέση τιμή

Κατά τη μέθοδο αυτή ευρίσκεται μέσος όρος όλων των εισαχθέντων ποσοτήτων πρώτων υλών ή ημικατεργασμένων ή τελικών προϊόντων μέχρι τη στιγμή της αποτίμησης, δηλαδή αρχικό απόθεμα συν αγορές.

Με την καινούργια τιμή θα γίνει πλέον ο προσδιορισμός της αξίας των αποθεμάτων τέλους χρήσης και του κόστους των πωληθέντων μονάδων.

Η μέθοδος αυτή αποτελεί βασικά μέθοδο περιοδικής αποτίμησης.

### β) Τιμή του κυκλοφοριακού ή κινητού μέσου όρου

Κατά τη μέθοδο αυτή μετά από κάθε εισαγωγή νέας ποσότητας εμπορεύματος και εφ' όσον η τιμή κτήσης των προϋπαρχόντων αποθεμάτων κατά μονάδα είναι διαφορετική, προσδιορίζεται καινούργια σταθμική τιμή της συνολικής διαθέσιμης ποσότητας.

Με βάση την τιμή αυτή, θα γίνει η επόμενη πώληση εμπορεύματος η ο υπολογισμός της αξίας των μενόντων. Είναι φανερό ότι η μέθοδος αυτή αποτελεί μέθοδο διαρκούς αποτίμησης.

### γ) Μέθοδος της σειράς εξαντλήσεως των αποθεμάτων F. I. F. O. (First in - First out)

Η σκέψη της μεθόδου αυτής είναι:

Η πώληση ή μετακίνηση των εμπορευμάτων ή των πρώτων υλών νοούνται ότι ακολουθούν τη σειρά εισαγωγής. Δηλαδή, αυτό που εισέρχεται πρώτο, εξέρχεται πρώτο. Κατά τη μέθοδο αυτή το κόστος των μενόντων υπολογίζεται με βάση τις νεότερες ή τελευταίες τιμές κτήσης, ενώ το κόστος των πωληθέντων με βάση τις παλαιότερες ή αρχικές τιμές κτήσης. Αν π.χ. η ποσότητα που εξετάζουμε προέρχεται από δύο αγορές (ή αρχικό απόθεμα και πρώτη αγορά), τότε για τον προσδιορισμό του κόστους των πωληθέντων εφαρμόζονται δύο τιμές

Μία στην ποσότητα ή οποία εξαντλεί το απόθεμα της πρώτης αγοράς (ή αρχικό απόθεμα) και μία άλλη η οποία αντιστοιχεί στην τιμή της αμέσως νεότερης κτήσης.

Δηλαδή, με λίγα λόγια, η μέθοδος αυτή στηρίζεται στη φυσική ροή κτήσης και διάθεσης των αποθεμάτων και είναι μέθοδος διαρκής και περιοδική.

### δ) Μέθοδος αντίστροφη της σειράς εξαντλήσεως L. I. F. O. (Last in - First out)

Κατά τη μέθοδο αυτή η οποία είναι αντίστροφη της προηγούμενης, το τελευταίο εισαγόμενο θεωρείται ότι θα εξαχθεί πρώτο και συνεπώς η αποτίμηση των πωληθέντων πρώτων υλών και εμπορευμάτων γίνεται αντίθετα με την εισαγωγή τους. Σαν αποτέλεσμα το κόστος των μενόντων γίνεται με βάση τις παλαιότερες ή αρχικές τιμές κτήσης, ενώ το κόστος των πωληθέντων με βάση τις νεότερες ή τελευταίες τιμές. Είναι κι αυτή μέθοδος διαρκής και περιοδική.

### ε) Μέθοδος του βασικού ή σιδηρού αποθέματος

Κατ' αυτή θεωρείται ότι, το ελάχιστο ή σιδηρούν απόθεμα της επιχείρησης (το οποίο να μην αποτελείται από κυκλοφοριακά στοιχεία, λόγω όμως του λειτουργικού

προορισμού του, εξομοιώνεται σε πάγιο ενεργητικό), θα αποτιμηθεί στην τιμή κτήσης.

Οι ποσότητες δε πάνω από το σιδηρούν απόθεμα, δύναται να αποτιμηθούν με βάση οποιαδήποτε μέθοδο εκ των παραλλαγών της τιμής κτήσης (<http://www.tour.teithe.gr/neo/files/755.doc>).

### **Μέθοδος αποτίμησης στη χαμηλότερη τιμή μεταξύ τιμής κτήσης και τρέχουσας τιμής**

Κατά τη μέθοδο αυτή συγκρίνονται οι δύο τιμές (τρέχουσα και κτήσης) και επιλέγεται η χαμηλότερη για κάθε αγαθό ξεχωριστά ή για όλα τα αποτιμώμενα αγαθά συνολικά.

### **Μέθοδος της τιμής αντικατάστασης ή τρέχουσας τιμής**

Για τη μέθοδο αυτή υπάρχουν δύο εκδοχές:

- Τιμή απόκτησης (ανεφοδιασμού)

Δηλαδή, αποτίμηση στην τιμή στην οποία η επιχείρηση είναι δυνατό να προμηθευτεί το αποτιμώμενο αγαθό από την αγορά. Η παραλλαγή αυτή εφαρμόζεται στην περίπτωση τέλους χρήσης και σύνταξης ισολογισμού.

- Τιμή διάθεσης (πώλησης)

Δηλαδή, αποτίμηση στην τιμή στην οποία είναι δυνατό να πουληθεί το αγαθό κατά το χρόνο της αποτίμησης. Η παραλλαγή αυτή εφαρμόζεται στην περίπτωση απογραφής κατά τη διάλυση ή συγχώνευση της επιχείρησης και σύνταξη ισολογισμού

### **Μέθοδος ποσοστού μικτού κέρδους**

Κατά τη μέθοδο αυτή, οι πωλήσεις μειωμένες κατά το μέσο ποσοστό μικτού κέρδους δίνουν το κόστος των πωληθέντων, αυτό δε, αφαιρούμενο από το άθροισμα της αρχικής απογραφής και των αγορών της χρήσης, μας δίνει την τελική απογραφή.

### **Σύγκριση κόστους**

Πρόκειται για σύγκριση του κόστους των αναλίσκομένων υλικών με τα υπόλοιπα έξοδα. Το κόστος των αναλίσκομένων υλικών εκτός της σύγκρισής τους προς τα πραγματοποιούμενα έξοδα κάθε κλάδου εκμετάλλευσης (κουζίνας, κυλικείου κλπ.) συγκρίνεται και με τα υπόλοιπα γενικά έξοδα του αντίστοιχου κλάδου. Ειδικότερα, με αυτή τη σύγκριση, προσδιορίζονται τα παρακάτω δεδομένα σε ποσοστό επί της εκατό:

1. Το κόστος κάθε υλικού σε σχέση με το κόστος του συνόλου των αναλωθέντων.
2. κόστος κάθε ομάδας υλικών π.χ. κρεάτων, πουλερικών, κλπ. σε σχέση με το κόστος του συνόλου των αναλωθέντων (%).
3. Το κόστος των αναλωθέντων υλικών σε σχέση με τα λοιπά έξοδα του κλάδου (μισθοί, ηλεκτρικό ρεύμα, καύσιμα).
4. Το προκύπτον μικτό κέρδος του κλάδου σε σχέση με τα έσοδα του κλάδου.
5. Το προκύπτον καθαρό κέρδος του κλάδου σε σχέση με τα έσοδα, το κόστος εμπορευμάτων και τα λοιπά γενικά έξοδα.

Τα παραπάνω στοιχεία βοηθούν στη μόρφωση γνώμης για τα παρακάτω:

- Αν υφίσταται ή όχι σπατάλη αναλώσιμων υλικών στους διάφορους κλάδους της εκμετάλλευσης.

- Αν το κόστος των αναλώσιμων υλικών είναι υψηλό ή χαμηλό.
- Αν οι τιμές πώλησης είναι χαμηλές σε σχέση προς το κόστος των εμπορευμάτων.
- Άρα με βάση τα παραπάνω στοιχεία:
- Καθίσταται δυνατή η σύγκριση της αξίας των αναλισκομένων υλικών κατά μήνα.
- Εξάγονται συμπεράσματα σε σχέση με την αποδοτική ή μη λειτουργία κάθε κλάδου εκμετάλλευσης.
- Παρέχεται η ευχέρεια προγραμματισμού των αγορών.
- Καθορίζεται η αποθήκευση (Stock) κάθε είδους



## ΠΡΟΜΗΘΕΙΕΣ

### Προμήθειες μπαρ

#### Γενικά

Μέσα στα πλαίσια της ανόδου του βιοτικού επιπέδου των καταναλωτών, των μεγάλων απαιτήσεων της πελατείας, την αλματώδη αύξηση της τουριστικής κίνησης από χρόνο σε χρόνο στη χώρα μας, οι επιχειρήσεις αγοράζουν όλο και περισσότερα αγαθά για να καλύψουν τις ανάγκες τους. Αυτό έχει σαν συνέπεια το τμήμα των προμηθειών να παρουσιάζεται άριστα οργανωμένο και να θεωρείται ίσως το πιο δυναμικό τμήμα της επιχείρησης, προκειμένου να επιτυγχάνει το καλύτερο δυνατό κόστος στα διάφορα αγαθά και επομένως το ικανοποιητικότερο κέρδος.

Επόμενο λοιπόν και λογικό είναι οι λειτουργίες για την αγορά των αγαθών να απαιτούν ορθές και συνεπείς επιλογές, τόσο για την απόκτηση φήμης όσο και για την οικονομική επιτυχία της επιχείρησης (Ράπτης, Ν., 1999)

#### Ο ορισμός των προμηθειών

Οι προμήθειες (τροφοδοσία) μπορεί να οριστούν σαν μια λειτουργία που αφορά την έρευνα αγοράς, επιλογή, αγορά, παραλαβή, αποθήκευση και την τελική χρησιμοποίηση των προϊόντων, σύμφωνα με την πολιτική της διεύθυνσης επισιτιστικών τμημάτων της επιχείρησης (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ., 1994).

#### Προμήθειες

Οι προμήθειες είναι μία από τις βασικότερες δραστηριότητες κάθε ξενοδοχειακής ή επισιτιστικής επιχείρησης. Η σημασία και η συμβολή τους στην επιτυχία της είναι πολύ μεγάλη (Ράπτης, Ν., 1999).

Το τμήμα της επιχείρησης που έχει την ευθύνη για την αγορά των αγαθών (τροφίμων, ποτών, ειδών καθαρισμού και λοιπών ειδών) είναι το τμήμα των προμηθειών. Ο βασικός στόχος του τμήματος αυτού είναι η αποτελεσματική αγορά των παραπάνω αγαθών που απαιτούνται σε όλες τις φάσεις της λειτουργίας της επιχείρησης.

Όπως σε όλες τις επιχειρηματικές δραστηριότητες έτσι και στις προμήθειες τηρείται ένας ακριβής προγραμματισμός. Ο προγραμματισμός των αγορών, δηλ. των ειδών και ποσοτήτων που θα αγοράσει η επιχείρηση συνδέεται στενά με εκείνον της παραγωγής και της διάθεσης των τελικών προϊόντων. Επομένως ο προγραμματισμός αυτός στοχεύει στην κάλυψη των αναγκών της επιχείρησης με τις απαραίτητες ποσότητες προϊόντων και αγαθών, το σωστό επιθυμητό είδος και ποιότητα, όσο και στην κατάλληλη χρονική στιγμή και την ενδεδειγμένη πηγή.

Θα πρέπει να αναφερθεί ότι οι προμήθειες που πραγματοποιούν οι ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές επιχειρήσεις εξαρτώνται από πολλούς παράγοντες. Εκείνοι όμως οι παράγοντες που παίζουν καθοριστικό ρόλο είναι:

1. Η παραγωγή και διάθεση των προϊόντων

Η παραγωγή και διάθεση των προϊόντων συνεπάγεται την άσκηση αναλόγου πολιτικής για την αντιμετώπιση της. Η πολιτική αυτή έχει ως σκοπό την εύρεση του προσφορότερου τρόπου παραγωγής και διάθεσης των προϊόντων.

Η πολιτική της επιχείρησης έχει την αφετηρία στα γενικά της χαρακτηριστικά τα οποία σχετίζονται με το είδος, το μέγεθος, την τοποθεσία, το χρόνο λειτουργίας, τις συνθήκες της αγοράς, το καταναλωτικό κοινό κ.ά.

## 2. Η τυποποίηση των προϊόντων

Η τυποποίηση των προϊόντων αναφέρεται στον καθορισμό των χαρακτηριστικών ενός την πρώτη ύλη, την ποιότητα, το μέγεθος ή το βάρος κ.ά.

Η τυποποίηση σε ότι αφορά τις επισιτιστικές επιχειρήσεις σχετίζεται με την παραγωγή και διάθεση των προϊόντων βασισμένων σε συγκεκριμένα πρότυπα.

Κάθε προϊόν που πρόκειται να παραχθεί σχεδιάζεται επάνω σε συγκεκριμένες προδιαγραφές δηλ. ποια είναι η πρώτη ύλη, η ποιότητα αυτής, ο τρόπος που θα παραχθεί το προϊόν, το μέγεθος ή βάρος κ.ά.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω σε επιχειρήσεις γρήγορου φαγητού ή αυτοεξυπηρέτησης πολλά από τα προϊόντα τους παράγονται με σταθερά χαρακτηριστικά και καθόλου ή ελάχιστες αποκλίσεις.

## 3. Το επίπεδο των τιμών στην αγορά

Οι τιμές πώλησης των αγαθών πρώτων υλών αποτελούν τον σημαντικότερο ίσως παράγοντα που επηρεάζει την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό συμβαίνει γιατί οι τιμές καθορίζουν το κόστος των αγαθών, τον όγκο των προμηθειών, την τιμή πώλησης του προϊόντος και κατ'επέκταση την αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Είναι γνωστό ότι οι τιμές στην αγορά ποτέ δεν μπορούν να προβλεφθούν με ακρίβεια, διότι ποτέ δεν είναι σταθερές. Αυτό γιατί άλλοτε παρουσιάζουν ανοδική πορεία, άλλοτε χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα, και άλλοτε αναμένεται να, μειωθούν. Και στις τρεις περιπτώσεις η επιχείρηση θα πρέπει να ενεργεί με σύνεση και αυτοσυγκράτηση, και να προμηθεύεται τα αγαθά/πρώτες ύλες για να καλύψει μόνο τις άμεσες ανάγκες της. Από το άλλο μέρος, αν οι τιμές παρουσιάζουν σταθερότητα, τότε η επιχείρηση θα προμηθεύεται τα αγαθά που θα καλύψουν τόσο τις άμεσες ανάγκες, όσο και εκείνες του μέλλοντος (Ράπτης, Ν., 1999).

## 4. Η επάρκεια των αγαθών και η εκτέλεση των παραγγελιών χωρίς καθυστερήσεις

Η επάρκεια των αγαθών είναι αποτέλεσμα της ομαλής λειτουργίας της αγοράς. Πριν ο υπεύθυνος αγορών προβεί σε οποιαδήποτε ενέργεια που αφορά τις αγορές θα πρέπει να ερευνήσει την αγορά σχετικά:

- Με την επάρκεια των αγαθών.
- Με την ύπαρξη εκτεταμένου δικτύου εμπορίας των αγαθών).
- Με την ανεμπόδιση κυκλοφορία των αγαθών, τόσο σε ποσότητες όσο και σε ποικιλίες.

Η κυκλοφορία των αγαθών είναι η τρίτη λειτουργία της "κοινωνικής οικονομίας" μετά την παραγωγή και τη διανομή. Επομένως για να κυκλοφορήσουν τα αγαθά θα πρέπει να υπάρχει ένα εκτεταμένο δίκτυο εμπορίας με τις διάφορες διακρίσεις του, όπως είναι το χονδρικό, το ημιχονδρικό και το λιανικό εμπόριο. Μέσα στο θεσμικό αυτό πλαίσιο του εμπορίου η επιχείρηση καλείται να διαδραματίσει το δικό της ρόλο. Από το άλλο μέρος είναι δυνατόν η αγορά να χαρακτηρίζεται από ανεπάρκεια για πολλά είδη, το δίκτυο εμπορίας να είναι περιορισμένο και η κυκλοφορία των αγαθών να παρουσιάζει αδυναμίες. Στις περιπτώσεις αυτές η τροφοδοσία της αγοράς σε αγαθά/πρώτες ύλες θα δημιουργήσει προβλήματα στις επιχειρήσεις, η εκτέλεση των παραγγελιών θα είναι αδύνατη και τα αποτελέσματα θα είναι αρνητικά (Ράπτης, Ν., 1999).

## 5. Η αγορά των αγαθών στον κατάλληλο χρόνο

Σε κάθε επιχείρηση η ύπαρξη ενός οργανωμένου τμήματος προμηθειών, επανδρωμένου με έναν υπεύθυνο αγορών, ικανό, εργατικό, ευσυνείδητο ο οποίος θα εφαρμόζει πιστά την πολιτική της επιχείρησης επάνω στις αγορές, θα συμβάλλει τα μέγιστα στην αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης.

Ο υπεύθυνος αγορών πρέπει να αγοράζει τα αγαθά τότε που προσφέρονται σε ποσότητα, ποιότητα και τιμή. Είναι δυνατόν όμως κάποια φορά να μην ακολουθήσει τις παραπάνω αρχές, αυτό θα συμβεί όταν υπάρχει ανάγκη για κάποιο αγαθό (Ράπτης, Ν., 1999).

Ο υπεύθυνος αγορών θα πρέπει να προστατεύει τα συμφέροντα της επιχείρησης, περιορίζοντας τις αγορές σε περιόδους που δεν θεωρούνται ευνοϊκές για ορισμένα αγαθά. Σε εποχές αστάθειας, δυσμενών καιρικών συνθηκών ή επιχειρησιακών δυσκολιών ως προς τη διάθεση του προϊόντος, ο υπεύθυνος θα πρέπει να δείχνει αυτοσυγκράτηση και να περιορίζει τις αγορές, μόνο για τις άμεσες ανάγκες. Ο υπεύθυνος αγορών δεν θα πρέπει να παρεκκλίνει από την αρχή, "αγοράζει αγαθά/πρώτες ύλες για να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις της πελατείας και να μεγιστοποιηθούν τα κέρδη της επιχείρησης". Τέλος, πρέπει να τονισθεί ότι ο συντονισμός μεταξύ της αγοράς και της πώλησης των αγαθών αποτελεί για την επιχείρηση τη βάση ολόκληρης της οικονομικής και χρηματοδοτικής της ισορροπίας (Ράπτης, Ν., 1999).

### **Οι προμήθειες στις ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές επιχειρήσεις**

Το σύστημα των προμηθειών που θα Εφαρμόσει κάθε επιχείρηση εξαρτάται από το , μέγεθος, τη θέση, τη μορφή, το πρόγραμμα, την πολιτική και το χρόνο λειτουργίας της.

Είναι προφανές ότι διαφορετική πολιτική επάνω στις προμήθειες ακολουθείται σε μία μικρή, μεσαία ή μεγάλη επιχείρηση.

### **Ο υπεύθυνος αγορών**

#### **Προσόντα του υπευθύνου αγορών**

Ο υπεύθυνος αγορών, λόγω των πολλών χρημάτων που διαχειρίζεται και των ειδικών γνώσεων που απαιτούνται γι' αυτή τη θέση, πρέπει να είναι σωστά εκπαιδευμένος, να είναι έξυπνος, να είναι ακέραιου χαρακτήρα και διορατικός, ακόμα ικανός να συνεργάζεται και να επικοινωνεί με τους άλλους ανθρώπους, τέλος να μπορεί να διακρίνει τις αξίες. Αναλυτικότερα ο υπεύθυνος αγορών πρέπει να διαθέτει προσόντα υψηλού επιπέδου όπως:

#### **α. Επαγγελματικά ηθικός**

Η υψηλή επαγγελματική ηθική αποτελεί απαραίτητο στοιχείο κάθε υπευθύνου αγορών. Δεν επιτρέπεται να δέχεται δώρα, προσκλήσεις σε γεύματα ή άλλες παροχές (χρήματα) από τους προμηθευτές γιατί εύκολα μπορούν να τον υποχρεώσουν. Πρέπει να ασκεί την αγορά των αγαθών με ανιδιοτέλεια.

Τέλος πρέπει να είναι με όλους τους προμηθευτές ευγενικός, δίκαιος, αντικειμενικός και γενικά άσφογος σε όλη του την επαγγελματική συμπεριφορά (Ράπτης, Ν., 1999).

### **β. Άρτια πληροφορημένος**

Ο υπεύθυνος αγορών πρέπει να είναι άρτια πληροφορημένο άτομο. Πληροφορημένος δε, θεωρείται αυτός που έχει γνώσεις και ικανότητες επάνω στα θέματα των προμηθειών. Για να αγοράσει την ποιότητα και ποσότητα των αγαθών που χρειάζεται η επιχείρηση μέσα στα όρια που καθορίζονται από το επί τοις εκατό (%) κόστος τροφής και από την οικονομική πολιτική, απαιτείται πλήρης γνώση του συστήματος αγοράς, των απαιτούμενων ποσοτήτων των αγαθών, τα πρότυπα των εδεσμάτων, τα υπάρχοντα αγαθά στην αγορά και τους τρόπους προμήθειας.

Κάθε αγοραστής έχει διαφορετικές καταναλωτικές ανάγκες και συνήθειες. Είτε αυτός είναι ένας απλός καταναλωτής, είτε ένας υπεύθυνος ξενοδοχειακής ή επισιτιστικής επιχείρησης πρέπει να τον διακρίνει η πλήρης και επίκαιρη πληροφόρηση σχετικά με τα αγαθά και το σύστημα της αγοράς τους. Είναι υποχρέωση του υπευθύνου αγορών να είναι άρτια πληροφορημένος για να μπορεί να κάνει σωστές επιλογές μέσα στα όρια του προϋπολογισμού που καθορίζονται από την επιχείρηση για την αγορά των αγαθών (Ράπτης, Ν., 1999).

### **γ. Γνώστης των γενικών και ειδικών αναγκών της επιχείρησης**

Ο υπεύθυνος αγορών πρέπει να κάνει τις επιλογές εκείνες που να ανταποκρίνονται στην καλύτερη τοποθέτηση των χρημάτων σε αγαθά ποιότητας και με μία συμφέρουσα τιμή, με προϋπόθεση το κέρδος. Για να προσδιορίσει πόνο είδος είναι καλύτερο για χρήση πρέπει να λάβει υπόψη του τους πιο κάτω ειδικούς παράγοντες:

- Τον τύπο της επιχείρησης.
- Την πελατεία.
- Το εδεσματολόγιο και την τιμολογιακή πολιτική.
- Τον τρόπο και το χρόνο που θα χρησιμοποιηθούν τα προϊόντα.
- Την ποιότητα των προσφερόμενων προϊόντων.
- Τις συνθήκες αποθήκευσης των αγαθών.

Τα αγαθά πρέπει να αγοράζονται μόνο αν πρόκειται να πωληθούν με κέρδος. Η ξενοδοχειακή ή επισιτιστική επιχείρηση είναι το ίδιο κερδοσκοπική, όσο και κάθε άλλη επιχείρηση (Ράπτης, Ν., 1999).

### **δ. Γνώστης των ποσοτικών και ποιοτικών αναγκών**

Ο καθορισμός των αναγκών είναι το σπουδαιότερο στάδιο της λειτουργίας του συστήματος των προμηθειών. Ο όρος "ανάγκες" αναφέρεται τόσο στην ποιότητα, όσο και στην ποσότητα των αγαθών, αφού και οι δύο έχουν στενή σχέση με τον έλεγχο του κόστους. Ο υπεύθυνος αγορών πρέπει να είναι ικανός να εκφράσει με σαφήνεια τις ανάγκες σε ποιότητα και ποσότητα που πρέπει να αγοράσει, ώστε να μην δημιουργηθούν στη συνέχεια ερωτηματικά σχετικά με αυτά που αγόρασε.

Οι ποσότητες των αγαθών που αγοράζει πρέπει να βασίζονται στον αριθμό των ατόμων που θα σερβιριστούν.



Οι ποιοτικές ανάγκες απαιτούν περισσότερη προσοχή από τις ποσοτικές γιατί υπάρχουν πολλές κατηγορίες, ποικιλίες και είδη αγαθών που διατίθενται στην αγορά. Η ποιότητα των τροφίμων και λοιπών αγαθών εξασφαλίζεται σε μεγάλο βαθμό με τις διαβαθμίσεις που καθορίζει η πολιτεία με σκοπό την προστασία των καταναλωτών. Ακόμα η πολιτεία έχει καθιερώσει πρότυπα που δίνουν ορισμούς και περιγραφές των αγαθών ως προς την εμφάνιση, την ποιότητα και τη σύσταση.

Τέλος η πολιτεία έχει δικαίωμα να ελέγχει αυτά τα δεδομένα και απαιτεί όπως τα αγαθά φέρουν ενδείξεις για να πιστοποιείται το όνομα του κάθε είδους, η ποιότητα, το καθαρό βάρος, οι διαιτητικές ιδιότητες, η χρήση ή όχι φυσικών ή τεχνητών χρωστικών ή γεύσεων κ.λπ. Ακόμα οδηγίες χρήσεως, καθώς και ημερομηνία λήξεως. Ειδικότερα με αγορανομική διάταξη που εξέδωσε το Υπουργείο Εμπορίου, τα προϊόντα που κυκλοφορούν στην ελληνική αγορά θα πρέπει να αναγράφουν στη συσκευασία τους τα παρακάτω:

- Το ονοματεπώνυμο και τη διεύθυνση του παρασκευαστή ή συσκευαστή ή εισαγωγέα ή αντιπροσώπου ή υπευθύνου για την πώληση, εγκατεστημένου σε χώρα-μέλος της Ε.Ο.Κ.
- Το είδος του περιεχομένου.
- Το ακριβές καθαρό βάρος ή τον όγκο του προϊόντος, εφόσον για τον υπολογισμό της αξίας λαμβάνεται υπόψη το βάρος ή ο όγκος.
- Τη χώρα παραγωγής του προϊόντος.
- Την ένδειξη «ΣΥΣΚΕΥΑΣΜΕΝΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ» ή «ΠΑΡΑΣΚΕΥΑΣΜΕΝΟ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ» (Ράπτης, Ν., 1999).

#### **ε. Γνώστης των συνθηκών της αγοράς**

Γνώση της αγοράς για τον υπεύθυνο αγορών σημαίνει να γνωρίζει τα αγαθά σε βάθος, όπως επίσης και τις διαδικασίες της αγοράς. Πρέπει να γνωρίζει όλες τις ποικιλίες που κυκλοφορούν στην αγορά και ποια είδη είναι τα καλύτερα, επίσης τα πρότυπα της ποιότητας, του βάρους και της κατηγορίας για κάθε είδος. Να είναι εξοικειωμένος με τις εποχιακές ποικιλίες, τότε αυτές εμφανίζονται στην αγορά, τα πιθανά υποκαταστήματα αυτών και γενικά ποιες είναι οι τιμές τους. Πρέπει να γνωρίζει ακόμα ποιες ανταγωνιστικές ποικιλίες και ποιότητες εισέρχονται στην αγορά και ποιες έχουν περισσότερη ζήτηση. Πρέπει ακόμα να γνωρίζει πότε υπάρχουν πλεονάσματα αγαθών ή αγαθά σε συνεχή επάρκεια ή ανεπάρκεια.

Κατά κανόνα οι αρμοδιότητες του υπευθύνου αγορών μιας ξενοδοχειακής ή επισιτιστικής επιχείρησης, μικρής, μεσαίας, μεγάλης είναι:

- Η έρευνα σχετικά με τις απαιτήσεις της επιχείρησης.
- Η αγορά όλων των αγαθών και η εξασφάλιση συνεχόμενης ροής αυτών.
- Η ευθύνη της αποτελεσματικής λειτουργίας και του ελέγχου του τμήματος προμηθειών, του τμήματος παραλαβής και των αποθηκών.
- Η εξεύρεση των καλύτερων και φθηνότερων πηγών αγοράς, όπως επίσης νέων και υποκατάστατων ειδών. Η επίτευξη επάρκειας αγαθών, η μείωση του κόστους αυτών, όπως επίσης η μείωση του χρόνου εργασίας για μερικές τροφές που απαιτούν προετοιμασία.
- Η συνεργασία με το τμήμα παραγωγής για την τυποποίηση των προσφερόμενων προϊόντων και τη διατήρηση των πρώτων υλών και δαπανών σε χαμηλά επίπεδα.
- Η διατήρηση συνεχόμενης σύνδεσης με το τμήμα της παραγωγής και το τμήμα ελέγχου για να διαπιστώνεται κατά πόσο τα αγορασθέντα αγαθά ικανοποιούν ποιοτικά και ποσοτικά. Επίσης με το λογιστήριο για να

εξοφλούνται έγκαιρα τα τιμολόγια των προμηθευτών ώστε να επιτυγχάνει ουσιαστικές εκπτώσεις.

- Η σύνταξη και υποβολή αναφορών στη διεύθυνση, για τη δραστηριότητα του τμήματος προμηθειών.
- Η τήρηση αρχείου προμηθευτών με ιδιαίτερη έμφαση στην ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών (ΡάπτηςΝ., 1999).



## ΑΓΟΡΕΣ

Ο όρος "αγορές" αναφέρεται σε μία δέσμη από δραστηριότητες που δίνουν την ευχέρεια στην επιχείρηση να αποκτήσει τα αγαθά εκείνα που κρίνονται αναγκαία για τη λειτουργία της στον κατάλληλο χρόνο, στην επιθυμητή ποιότητα και ποσότητα και στο χαμηλότερο δυνατό κόστος. Για την πραγματοποίηση του σκοπού αυτού το τμήμα προμηθειών εκτελεί τις παρακάτω δραστηριότητες (Ράπτης Ν., 1999).

### Αναζήτηση των προμηθευτών

Ο υπεύθυνος αγορών οφείλει να αναζητήσει τους προμηθευτές εκείνους που κρίνονται ικανοί να του προμηθεύσουν τα αγαθά που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του, μέσα στις επιθυμητές χρονικές προθεσμίες και στις συμφέρουσες τιμές. Η αναζήτηση των προμηθευτών γίνεται:

- Από τα ειδικευμένα περιοδικά και έντυπα.
- Από τις ειδικές εκθέσεις, όπως τροφίμων, ποτών και λοιπού εξοπλισμού (ΞΕΝΙΑ, ΔΕΤΡΟΠ, κ.λπ.).

- Από τους αντιπροσώπους που επισκέπτονται τις ξενοδοχειακές ή επισιτιστικές επιχειρήσεις.

- Από την αποστολή ενημερωτικών φυλλαδίων ή δειγμάτων (Ράπτης Ν., 1999).

### Αποθέματα

Αποθέματα ονομάζονται οι οποιεσδήποτε ποσότητες αγαθών που διαθέτει κάθε ξενοδοχειακή ή επισιτιστική επιχείρηση και προσωρινά παραμένουν αχρησιμοποίητες, με σκοπό να τις χρησιμοποιήσει σε μία δεδομένη στιγμή και να εξασφαλίσει την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία της. Οι ποσότητες αυτές είναι τα διάφορα εφόδια όπως υλικά καθαρισμού, χαρτικά, ηλεκτρολογικό υλικό, είδη κλινοστρωμνής κ.ά., πρώτες ύλες όπως ευπαθή τρόφιμα, τα οποία θα μετατραπούν σε έτοιμα φαγητά και τέλος, τα έτοιμα αγαθά ή τελικά προϊόντα, τα οποία θα αποθηκευθούν ή θα πωληθούν.

Τα αποθέματα είναι ένα πρόβλημα συνηθισμένο για κάθε ξενοδοχειακή ή επισιτιστική επιχείρηση γιατί η διατήρησή τους δημιουργεί έξοδα (προσωπικό, ενοικίαση χώρου, τόκοι κεφαλαίων, ασφάλιστρα κ.λπ.). Θα πρέπει επομένως να είναι μειωμένα όσο το επιτρέπουν οι συνθήκες, το πλεόνασμα αυτών δημιουργεί περιττές δαπάνες.

Είναι γνωστό ότι ο ρυθμός της παραγωγής δεν μπορεί σε κάθε στιγμή να προσαρμόζεται με ακρίβεια προς τις ανάγκες της κατανάλωσης και να ακολουθεί όλες τις διακυμάνσεις της, γι' αυτό οι ανάγκες διατήρησης των αποθεμάτων είναι επιβεβλημένη. Επομένως για να εξισορροπηθεί η διαφορά μεταξύ της ροής της παραγωγής και της ροής της κατανάλωσης τα αποθέματα θεωρούνται απαραίτητα. Η ύπαρξη δε αυτών σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση καθορίζει ακριβώς τόσο τον κανονικό ρυθμό, όσο και τον οικονομικό τρόπο λειτουργίας της. Αυτό σημαίνει ότι μία κατάλληλη πολιτική επάνω στα αποθέματα μπορεί να εξασφαλίσει στην επιχείρηση σημαντικές επιτυχίες με παράλληλες ευνοϊκές επιπτώσεις στο κόστος του προϊόντος (Ράπτης Ν., 1999).

Βασικά τα αποθέματα αποτελούν ένα είδος επένδυσης για κάθε επιχείρηση και σαν τέτοια θα πρέπει να εξετάζονται με τα αυτά κριτήρια που εφαρμόζονται στις λοιπές επενδύσεις. Η επένδυση αυτή γίνεται για ορισμένο σκοπό και συγκεκριμένα για να διασφαλισθεί με όσο το δυνατόν καλύτερες συνθήκες η συνέχιση της λειτουργίας της επιχείρησης. Ακόμα τα έσοδα που θα προέλθουν από τις επενδύσεις σε αποθέματα θα πρέπει να συσχετίζονται με το κόστος αυτής της επένδυσης (Ράπτης Ν., 1999).

### **Επίπεδα των αποθεμάτων**

Τα αποθέματα σε κάθε ξενοδοχειακή ή επισιτιστική επιχείρηση είναι ένα πρόβλημα που εξετάζεται σε στενό συσχετισμό τόσο της εσωτερικής κατάστασης της επιχείρησης, όσο και των συνθηκών της αγοράς. Γενικά οι επιχειρήσεις πρέπει να φροντίζουν ώστε να τηρείται η απαραίτητη ισορροπία σε αποθέματα γιατί θα προκύψουν προβλήματα από τις παρακάτω ασταθείς καταστάσεις.

#### **α. Μικρά αποθέματα**

Με τα μικρά σε όγκο αποθέματα η επιχείρηση δεν θα μεγιστοποιήσει τις πωλήσεις της αφού θα παρουσιάζει ελλείψεις στα διάφορα είδη των πρώτων υλών. Αυτό θα έχει ως συνέπεια τη μείωση των κερδών της επιχείρησης αφού ο κύκλος εργασιών θα είναι μικρός. Από την άλλη πλευρά όμως, που είναι και το χειρότερο, θα καλλιεργηθούν οι αρνητικές εντυπώσεις των πελατών για τη συγκεκριμένη ξενοδοχειακή επιχείρηση (Ράπτης Ν., 1999).

#### **β. Μεγάλα αποθέματα**

Με τα μεγάλα σε όγκο αποθέματα η επιχείρηση θα επενδύσει κεφάλαια σε αποθέματα και σε χώρους αποθήκευσης, που θα έχουν ως αποτέλεσμα μεγάλες δαπάνες σε προωστικό, σε τόκους κεφαλαίων και σε ζημίες αλλοίωσης ορισμένων απ' αυτά.

Για να καθορίσει η επιχείρηση την ακριβή ποσότητα διατήρησης των αποθεμάτων, πρέπει να βασισθεί στις προβλέψεις της κατανάλωσης. Αναλύοντας τα στοιχεία της προηγούμενης χρήσεως και μελετώντας τη γενική κατάσταση της αγοράς μπορεί να καθορίσει τον όγκο των παραγγελιών και το χρόνο παραλαβής των αγαθών. Μπορεί επίσης να προβλέψει το ρυθμό της κατανάλωσης των αποθεμάτων στην παραγωγική διαδικασία, επομένως και την ταχύτητα με την οποία καταναλώνονται (Ράπτης Ν., 1999).

### **Το κόστος των αγαθών**

Το κόστος των αγαθών εμφανίζεται με διάφορες μορφές όπως:

#### **α. Κόστος παραγγελίας**

Το κόστος παραγγελίας δημιουργείται από τη δαπάνη έκδοσης μιας παραγγελίας αγοράς και περιλαμβάνει όλα τα έξοδα που πραγματοποιούνται για κάθε αγαθό χωριστά. Περιλαμβάνει:

- Σύνταξη προδιαγραφών για ορισμένα αγαθά.

- Εξέταση των χαρακτηριστικών στοιχείων των προμηθευτών.
- Έκδοση εντολής προμήθειας ενός αγαθού.
- Παραλαβή αγαθών.
- Έλεγχοι των αγαθών (ποσοτικός και ποιοτικός έλεγχος).
- Εκτέλεση γραφειοκρατικών διαδικασιών (συμπλήρωση καρτελών κ.λπ.).
- Εξόφληση τιμολογίων (Ράπτης Ν., 1999).

#### β. Κόστος διατήρησης του αποθέματος

Είναι η δεύτερη μεγάλη κατηγορία κόστους για την ξενοδοχειακή ή επισιτιστική επιχείρηση και περιλαμβάνει:

- Κόστος κεφαλαίου, δηλ. τόκοι των χρημάτων που έχουν επενδυθεί σε αποθέματα.
- Κόστος αποθήκευσης των αποθεμάτων, δηλ. υπολογισμός του κόστους του ιδιόκτητου χώρου της επιχείρησης, ακόμα έξοδα για ηλεκτρική ενέργεια (κίνηση, φωτισμός) κ.λπ.
- Κόστος διακίνησης των αποθεμάτων, δηλ. μισθοί και ημερομίσθια του προσωπικού της αποθήκης, απόσβεση του εξοπλισμού της αποθήκης κ.λπ.
- Κόστος ασφάλισης των αποθεμάτων, δηλ. ασφάλιστρα που καταβάλλει η επιχείρηση κατά του κινδύνου κλοπής, φθοράς, πυρκαγιάς κ.λπ. Τα ασφάλιστρα ποικίλουν αναλόγως του ύψους της επένδυσης σε αποθέματα.
- Κόστος ζημιών, λόγω φύρας ή αλλοίωσης.

γ. Κόστος από την αδυναμία ικανοποίησης της ζήτησης λόγω έλλειψης των αποθεμάτων Το κόστος αυτό δημιουργείται από την απώλεια της εμπιστοσύνης των πελατών προς την επιχείρηση λόγω αδυναμίας ικανοποίησης της ζήτησης ενός αγαθού. Μπορεί όμως μέρος του κόστους αυτού να αποφευχθεί με την έγκαιρη εκτέλεση μιας παραγγελίας Αυτό όμως δημιουργεί αυξημένα έξοδα λόγω της μεμονωμένης παραγγελίας για την οποία θα απασχοληθεί προσωπικό, θα διατεθούν μεταφορικά μέσα κ.λπ. Το κόστος αυτό θα έχει ως συνέπεια για την επιχείρηση: απώλεια κερδών και απώλεια αξιοπιστίας.

### **ζήτηση και προσφορά**

Τόσο η ζήτηση όσο και η προσφορά των αγαθών αποτελούν καθοριστικό παράγοντα του όγκου των αποθεμάτων που πρέπει να προμηθευτεί η ξενοδοχειακή ή επισιτιστική επιχείρηση (Ράπτης Ν., 1999).

(α) Η ζήτηση των αγαθών σχετίζεται:

- Με τις τιμές γενικά των αγαθών που προσφέρονται στην αγορά.
- Με την εισοδηματική στάθμη της πελατείας που επιβάλλει την κατανάλωση περισσότερων αγαθών.
- Με το κοινωνικό επίπεδο της πελατείας.
- Με την αύξηση της πελατείας που επιθυμεί την κατανάλωση περισσότερων αγαθών.
- 

(β) Η προσφορά των αγαθών σχετίζεται:

- Με τις τιμές γενικά των αγαθών που προσφέρονται στην αγορά.

- Με τις κλιματολογικές συνθήκες που επηρεάζουν πολλές φορές ορισμένα αγαθά
- Με την πολιτική σταθερότητα που ευνοεί την ελεύθερη εισαγωγή καταναλωτικών αγαθών.
- Με την κρατική πολιτική (παρεμβατισμός) τόσο για τα εγχώρια, όσο και τα εισαγόμενα αγαθά.
- Με το βαθμό ανάπτυξης της τεχνολογίας.

### **Τους περιοριστικούς παράγοντες**

Οι περιοριστικοί παράγοντες μπορεί να προέλθουν:

- Από τους χώρους αποθήκευσης που διαθέτει η ξενοδοχειακή επιχείρηση.
- Από την ανάγκη να παρακολουθείται συνέχεια το επίπεδο των αποθεμάτων.
- Από την ανάγκη να παραγγέλλονται ποσότητες αγαθών σε μικρό όγκο ή σε ολόκληρα φορτία.
- Από την πολιτική των προμηθευτών.
- Από τις δυνατότητες του προϋπολογισμού της επιχείρησης (Ράπτης Ν., 1999).

### **Απόθεμα ασφαλείας**

Απόθεμα ασφαλείας είναι το απόθεμα εκείνο που διατηρεί η επιχείρηση προκειμένου να καλύψει τις έκτακτες ανάγκες της. Οι έκτακτες αυτές ανάγκες μπορεί να προέλθουν:

Από την αυξημένη ζήτηση ενός αγαθού. - Από την εσφαλμένη πρόβλεψη της ζήτησης ενός αγαθού.

Από την αδυναμία των προμηθευτών να εκτελέσουν την παραγγελία ενός αγαθού.

### **Αποθήκευση**

#### **Γενικά**

Η αποθήκευση είναι ένας κρίκος στην αλυσίδα ροής των αγαθών. Η αποθήκευση των αγαθών είναι εργασία που εντάσσεται στα πλαίσια της λειτουργίας των προμηθειών. Βασικά υπάγεται στη διαχείριση των αποθεμάτων και κάθε πράξη της πρέπει να διεξάγεται με βάση τις αρχές της οικονομίας (Ράπτης Ν., 1999).

Ο υπεύθυνος που επιβλέπει τη διαδικασία της αποθήκευσης είναι ο αποθηκάριος. Ανάλογα με τον όγκο της εργασίας οι αρμοδιότητες του αποθηκάριου είναι περισσότερο ή λιγότερο περιορισμένες. Έτσι σε μικρές επιχειρήσεις ο αποθηκάριος εκτός από τη διαχείριση των αποθεμάτων πραγματοποιεί και τις αγορές των αγαθών, εργασία που παρουσιάζει πολλά μειονεκτήματα. Σε μεγάλες επιχειρήσεις όμως υπάρχει διαχωρισμός στις αρμοδιότητες αυτές και ο αποθηκάριος καλείται να οργανώσει τον τρόπο λειτουργίας της αποθήκης, να επιλέξει τα κατάλληλα μέσα και τον εξοπλισμό και να αναθέσει τις διάφορες εργασίες στα άτομα που θα τις εκτελούν πάντοτε με τη συγκατάθεση της Διοίκησης.

Προκειμένου να δημιουργηθεί σε κάθε ξενοδοχειακή επιχείρηση η αποθήκη, καθοριστικό ρόλο παίζουν τα παρακάτω:

- > Ο προγραμματισμός των αγορών
- > Οι προμήθειες των αγαθών
- > Οι δαπάνες αποθήκευσης

- > Τα αποθέματα
- > Η αποθήκη των αγαθών (Ράπτης Ν., 1999).

### **Απογραφή**

Απογραφή όπως είδαμε, είναι η εργασία που αποβλέπει στην εξακρίβωση της ποσοτικής κατάστασης των αγαθών που βρίσκονται στην επιχείρηση σε δεδομένη χρονική στιγμή. Η απογραφή δίνει ακόμα πληροφορίες στη διεύθυνση για την ποσότητα των αγαθών που καταναλώθηκαν σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και προστατεύει την επιχείρηση από τυχόν ελλείψεις στα αποθέματα. Η απογραφή πραγματοποιείται κάθε τελευταία ημέρα του μήνα από δύο υπαλλήλους της επιχείρησης. Για να είναι αντικειμενική, ένας υπάλληλος προέρχεται από το τμήμα ελέγχου, ο άλλος από το τμήμα αποθηκών, ο τελευταίος δεν πρέπει να έχει υπεύθυνο ρόλο σ' αυτήν τη δραστηριότητα. Για την απογραφή χρησιμοποιούνται ειδικά φύλλα στα οποία αναγράφονται όλα τα είδη της αποθήκης κατά κατηγορίες. Σε κάθε φύλλο πρέπει να υπάρχει μία ομάδα αγαθών. Μία πρακτική μέθοδος είναι η χρήση του βιβλίου για τις δώδεκα απογραφές του χρόνου. Με αυτόν τον τρόπο γίνονται εύκολα οι συγκρίσεις από μήνα σε μήνα και βγαίνουν συμπεράσματα για τις διακυμάνσεις των αποθεμάτων. Η απογραφή παρουσιάζει πολλά πλεονεκτήματα, τα σπουδαιότερα των οποίων είναι:

- Κατευθύνει τις αγορές. Δείχνει δηλαδή πότε πρέπει να δοθούν οι παραγγελίες.
- Ελέγχει τις παραγγελίες. Είναι ευκολότερο να αντιληφθεί ο επιχειρηματίας πόσα
- αγαθά καταναλώθηκαν και πόσα πρόκειται να καταναλωθούν.
- Δίνει σε κάθε στιγμή την αξία των αγαθών σε δεδομένη στιγμή.
- Βοηθά στη διάθεση των παλαιών αποθεμάτων. Ελέγχοντας τις καρτέλες διαπιστώνεται ποια αγαθά βρίσκονται για πολύ χρόνο στην αποθήκη, τα οποία προωθούνται για να μην αλλοιωθούν (Ράπτης Ν., 1999).

### **Παραλαβή (Receiving)**

#### **Εισαγωγή**

Ένα από τα βασικότερα στάδια στον κύκλο της προμήθειας των προϊόντων είναι η διαδικασία της παραλαβής, βασικός στόχος της οποίας είναι ο έλεγχος των εμπορευμάτων, αν και σε πολλές περιπτώσεις, λανθασμένα, δεν αποδίδεται η απαιτούμενη προσοχή, με αποτέλεσμα να πηγαίνουν χαμένες όλες οι προσπάθειες που έχουν προηγηθεί. Και αυτό γιατί, οι παραγγελίες συγκεκριμένων ποσοτήτων και ποιοτήτων σε συμφέρουσες τιμές, δεν αποτελούν εγγύηση ότι τα προϊόντα που παραγγέλθηκαν, θα παραδοθούν κανονικά (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ.,1994).

Είτε από λάθος, είτε από πρόθεση των προμηθευτών είναι πιθανόν να παραδοθούν λιγότερες ποσότητες, ανώτερης ή κατώτερης ποιότητας προϊόντα, σε τιμές που δεν έχουν σχέση με τις συμφωνημένες. Συχνά, το τμήμα παραλαβών επανδρώνεται με προσωπικό που έχει λίγες ή καθόλου εξειδικευμένες γνώσεις ή δεν διαθέτει ευκολίες και κατάλληλα μηχανήματα. Έτσι σύμφωνα με τον Τζωρακοελευθεράκη, Ζ. (1994), η

καλή οργάνωση και λειτουργία του τμήματος παραλαβών, εξασφαλίζει την επίτευξη του στόχου του τμήματος που είναι να βεβαιώσει ότι η ποσότητα, ποιότητα και τιμή κάθε είδους που παραλαμβάνεται, ή καλύτερα εισέρχεται στο ξενοδοχείο, συμφωνεί με την παραγγελία του (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ.,1994).

Βασικό έργο του τμήματος παραλαβής

Αναλυτικά, το τμήμα των παραλαβών πραγματοποιεί:

- Έλεγχος της ποσότητας.
- Έλεγχος της ποιότητας
- Έλεγχος των τιμών (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ.,1994).

### **Πρότυπες διαδικασίες παραλαβής**

Οι πρότυπες διαδικασίες και τεχνικές, οι οποίες, σε συνδυασμό με τα προηγούμενα θα βοηθήσουν στην ε7ατυχία του τμήματος, είναι:

A. Επαλήθευση ότι η ποσότητα, η ποιότητα και η τιμή κάθε είδους που παραλαμβάνεται συμφωνεί με την παραγγελία και έχει διασταυρωθεί με την ποσότητα και τιμή που αναγράφεται στο τιμολόγιο.

B. Εφαρμογή και διεκπεραίωση όλων των γραφειοκρατικών διαδικασιών και ειδικότερα:

- Έλεγχος και σφράγισμα όλων των τιμολογίων
- Καταχώρηση όλων των τιμολογίων στο ημερολόγιο παραλαβών.
- Συμπλήρωση των καρτελών.
- Διεκπεραίωση των παραπάνω και τυχόν πρόσθετων γραφειοκρατικών διαδικασιών που έχει προσδιορίσει η επιχείρηση.
- Διανομή όλων των παραληφθέντων εμπορευμάτων στις αποθήκες ή στα τμήματα παραγωγής, ανάλογα με το είδος του προϊόντος (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ. 1994).

### **Επαλήθευση ποσότητας-ποιότητας-τιμής**

Όταν δεν συμφωνούν τα προϊόντα που παραλαμβάνονται με την παραγγελία, επιβάλλεται:

- Επιστροφή εμπορευμάτων αν η ποιότητά τους είναι κατώτερη από αυτήν που παραγγέλθηκε με παράλληλη έκδοση του έντυπου "ειδοποίηση για έκδοση πιστωτικού σημειώματος".
- Επιστροφή εμπορευμάτων αν η ποσότητά τους είναι μεγαλύτερη από αυτήν που παραγγέλθηκε με την ίδια, όπως πριν, διαδικασία.

Όταν οι τιμές που αναγράφονται στο τιμολόγιο δεν συμφωνούν με αυτές που έχουν συμφωνηθεί ή με αυτές που έχουν σημειωθεί σε κύκλο πάνω στην ημερήσια κατάσταση αναλωσίμων (πρόκειται για την προσφορά του προμηθευτή), διορθώνεται το τιμολόγιο και εκδίδεται το έντυπο "σημείωμα διόρθωσης λάθους" (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ.,1994).



## **Τιμολόγιο (Invoice) - Σφραγίδα παραλαβών**

Όλες οι παραλαβές T +Π πρέπει να συνοδεύονται από τιμολόγιο. Παραδίνεται στον υπεύθυνο των παραλαβών εις διπλούν, ο οποίος αφού ελέγξει τα προϊόντα, σφραγίζει το τιμολόγιο με τη σφραγίδα παραλαβής και συμπληρώνει την ημερομηνία, βεβαιώνει cm έγινε έλεγχος ποιότητας- ποσότητας- τιμής και υπογράφει. Το δευτερότυπο επιστρέφεται στον προμηθευτή, έτσι γνωρίζει ότι η επιχείρηση παρέλαβε τα προϊόντα που αναγράφονται στο τιμολόγιο. Το πρωτότυπο, παραμένει προσωρινά στο τμήμα παραλαβών προκειμένου χρησιμοποιηθεί σε επόμενες γραφειοκρατικές εργασίες, για να καταλήξει στο λογιστήριο (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ.,1994).

## **Ημερολόγιο παραλαβών (Receiving daily report)**

Το ημερολόγιο παραλαβών έχει συνήθως σχήμα βιβλίου, και εκδίδεται εις διπλούν. Σ' αυτό αναγράφονται όλες οι παραλαβές της ημέρας, με βάση τα τιμολόγια ή δελτία αποστολής που συνοδεύουν τα προϊόντα. Ο υπάλληλος της παραλαβής που υπογράφει το έντυπο, πρέπει να ελέγχει όχι μόνο τη σωστή παραλαβή των εμπορευμάτων, αλλά και τη διανομή τους στις αποθήκες. Το πρωτότυπο του ημερολογίου, μαζί με τα τιμολόγια, παραδίνεται στον υπεύθυνο των προμηθειών, ο οποίος ενημερώνεται, υπογράφει και τα στέλνει στον έλεγχο. Στο τμήμα του ελέγχου τσεκάρονται, τηρούνται τα απαραίτητα στοιχεία για τους σκοπούς του ελέγχου και στέλνονται στο λογιστήριο για να γίνουν οι απαραίτητες εγγραφές και να διεκπεραιωθεί η διαδικασία της πληρωμής των τιμολογίων. Το δευτερότυπο του ημερολογίου παραμένει στο στέλεχος (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ.,1994).

## **Ειδοποίηση για έκδοση πιστωτικού σημειώματος**

Σε περίπτωση που η ποσότητα ή η ποιότητα (ή και τα δύο) των προς παραλαβή προϊόντων δεν συμφωνούν με το δελτίο παραγγελίας, οπότε ορισμένα είδη επιστρέφονται, συντάσσεται το έντυπο "ειδοποίηση για έκδοση πιστωτικού σημειώματος", που υπογράφεται τόσο από τον υπάλληλο των παραλαβών, όσο και από τον υπάλληλο του προμηθευτή. Ένα αντίγραφο δίνεται στον τελευταίο (μαζί με το δευτερότυπο του τιμολογίου), και ένα επισυνάπτεται στο τιμολόγιο του προμηθευτή που στέλνεται στο λογιστήριο, όπου και παρακολουθείται πλέον η αποστολή του πιστωτικού σημειώματος από τον προμηθευτή για τα επιστραφέντα εμπορεύματα.

## **Σημείωμα Διόρθωσης Λάθους**

Σε άλλη περίπτωση, όταν το τιμολόγιο που συνοδεύει τα εμπορεύματα δεν συμφωνεί ως προς τις συμφωνημένες τιμές (είτε από λάθος ή γιατί δεν υπολογίστηκαν τυχόν εκπτώσεις που επίσης έχουν συμφωνηθεί), ο υπεύθυνος των παραλαβών συντάσσει το "σημείωμα διόρθωσης λάθους". Το έντυπο αυτό συμπληρώνεται με βάση τις διορθώσεις που έγιναν στο τιμολόγιο που συνόδευε τα εμπορεύματα και δίνει τη δυνατότητα και στον προμηθευτή να ελέγξει και να διορθώσει το δικό του αντίγραφο (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ.,1994).



**ΕΙΔΟΠΟΙΗΣΗ ΓΙΑ ΔΙΟΡΘΩΣΗ ΛΑΘΟΥΣ  
NOTICE OF ERROR CORRECTION**

№ 7310

Προμη/τής: ..... Ημ/νία: .....  
Vendor: ..... Date: .....

Οι διορθώσεις που έγιναν στο τιμολόγιο / δελτίο παραλαβής σας  
Corrections have been made on your invoice / delivery note, as  
shows below:

Αρ. Τιμολογίου / Δελτίου Παραλαβής: ..... Ημ/νία: .....  
Invoice / Del Note Number: ..... Dated: .....

Είδος Item	Αιτία Διόρθωσης Reason for Correction	Χρέωση σας Your Billing	Σωστό ποσό Correct Amount	Σωστό σύν. Correct Total	Διαφορά Diff.

Παρακαλούμε να διορθώσετε τα στοιχεία σας δεόντως  
Please adjust your records accordingly.

Από: .....  
By: .....  
Τμήμα: .....  
Dept: .....

Το δικό σας σύνολο Your Total		
Σύνολο διορθώσεων Total Corrections		
Το διορθωμένο δικό μας σύνολο Our Corrected Total		

**Παραλαβή εμπορευμάτων χωρίς τιμολόγιο (Goods received without an invoice)**

Για τα εμπορεύματα που αποστέλλονται στην ξενοδοχειακή επιχείρηση χωρίς να συνοδεύονται από τιμολόγιο, πράγμα που συμβαίνει συχνά, λόγω παράλειψης ή αμέλειας του προμηθευτή, συμπληρώνεται το έντυπο "παραλαβή εμπορευμάτων χωρίς τιμολόγιο", κατά την παραλαβή των εμπορευμάτων. Ένα αντίγραφο του εν λόγω εντύπου, αποστέλλεται στον προμηθευτή και ένα στο λογιστήριο, το οποίο αναλαμβάνει και τη διευθέτηση της εκκρεμότητας (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ., 1994).

**Η χρήση των Η/Υ στην οργάνωση της αποθήκης**

Η εφαρμογή μιας αποτελεσματικής διαδικασίας οργάνωσης και ελέγχου του τμήματος των προμηθειών διευκολύνεται σε μεγάλο βαθμό με τη βοήθεια της πληροφορικής. Σήμερα, με την αλματώδη ανάπτυξη του επιστημονικού αυτού κλάδου, οι πολύπλοκες γραφειοκρατικές διαδικασίες εκμηδενίζονται και είναι δυνατόν, με το κατάλληλο πρόγραμμα, να έχουμε ταχύτατα αποτελέσματα και πληροφόρηση που σχετίζονται με όλες τις δραστηριότητες της κεντρικής αποθήκης, τη διακίνηση των προϊόντων, την παρακολούθηση των αποθεμάτων κ.ά. Ειδικότερα, ένα πρόγραμμα back office, είναι δυνατόν να καλύπτει αποτελεσματικά τις ανάγκες όχι μόνο της αποθήκης, αλλά συνολικά τη λειτουργία και τον έλεγχο των επισιτιστικών τμημάτων μιας ξενοδοχειακής ή ανεξάρτητης επισιτιστικής επιχείρησης:

1. Δυνατότητα παρακολούθησης των αποθεμάτων. Δίνει πληροφορίες για:
  - Τις τιμές αγοράς των ειδών του αποθέματος κατά είδος.

- Τις τιμές αγοράς των ειδών κατά προμηθευτή.
- Την αξία του συνόλου των αγορών μιας περιόδου (ημέρας, εβδομάδας, μήνα).
- Την αξία των αγορών κατά είδος.
- Τη συνολική αξία του αποθέματος.
- Την αξία του αποθέματος σε ένα συγκεκριμένο είδος.
- Το κόστος των καταναλωθέντων T +Π ανά είδος και στο σύνολό τους.
- Τα είδη που βρίσκονται στο όριο ασφαλείας.
- Τις τιμές ανακύκλωσης του αποθέματος και λοιπές πληροφορίες, ανάλογα με τις

απαιτήσεις της διεύθυνσης και τις δυνατότητες του προγράμματος (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ., 1994).

2. Έλεγχος της παραγωγής

3. Κατάργηση μεγάλου αριθμού εντύπων, με αντίστοιχη χρησιμοποίηση του Η/Υ.

4. Με τερματικά Η/Υ στα σημεία πώλησης μπορούμε να έχουμε αναφορές για τις ιστορικές πωλήσεις/ημέρα ή άλλη περίοδο, με αποτέλεσμα να διευκολύνεται η πρόβλεψη και

ταυτόχρονα, με κάθε πώληση, πραγματοποιείται αυτόματη πίστωση του είδους/ών που συνθέτουν το ποτό.

5. Δυνατότητα παρακολούθησης των προμηθευτών και δυνατότητα παροχής συγκριτικών στοιχείων και πληροφοριών, απαραίτητα για τη λήψη αποφάσεων και για τον καθορισμό της πολιτικής από το σύγχρονο manager.

Βέβαια, παρά τα πολυάριθμα πλεονεκτήματα, είναι προφανές ότι για την παρακολούθηση του αποθέματος με Η/Υ παρουσιάζονται και ορισμένα προβλήματα. Για παράδειγμα, ένα υπεύθυνο και εκπαιδευμένο άτομο πρέπει να αναλάβει την ευθύνη να καταχωρεί όλες τις απαραίτητες πληροφορίες στον Η/Υ. Αν όλες οι πληροφορίες που καταχωρούνται δεν είναι απόλυτα ακριβείς, τα δεδομένα της πληροφόρησης είναι άχρηστα στη λήψη αποφάσεων από τους υπεύθυνους (Τζωρακοελευθεράκης, Ζ., 1994).

### **Εκπαίδευση για τις παραλαβές, την αποθήκευση και τις διακινήσεις**

Σε μία επιχείρηση που προσφέρει τρόφιμα και ποτά στους πελάτες της, βρίσκουμε συνήθως λιγότερους υπαλλήλους στον τομέα των ποτών απ' ότι σε αυτόν των τροφίμων. Σε ορισμένες επιχειρήσεις πώλησης ποτών, πολλές φορές υπάρχει μόνο ένα άτομο (συνήα ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής) υπεύθυνο για όλες τις απόψεις της λειτουργίας. Στις περιπτώσεις αυτές, η καθιέρωση μίας διαδικασίας ελέγχου υπό την συνήθη έννοια δεν αποτελεί σημαντικό θέμα. Ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής, αναλαμβάνοντας την ευθύνη για τις προμήθειες, την αποθήκευση, την παραλαβή, τις διακινήσεις, την παραγωγή, ακόμα και την πώληση ορισμένες φορές, εξαιρεί την ανάγκη για διαδικασίες ελέγχου, όπως αυτές που θα ήταν σημαντικές για την επιτυχία ενός ξενοδοχείου. Σε μία μικρή επιχείρηση, ακόμα και η εκπαίδευση μπορεί να είναι περιττή, αφού δεν υπάρχουν ούτε υπάλληλοι ούτε μηχανισμοί ελέγχου. Όταν το μέγεθος της επιχείρησης αυξάνεται σε τέτοιο βαθμό, που ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής δεν είναι πλέον σε θέση να εκτελέσει μόνος του όλες τις διαδικασίες, τότε προκύπτει η ανάγκη πρόσληψης ενός υπαλλήλου και τότε γίνεται επιθυμητή η καθιέρωση συγκεκριμένων τρόπων εκτέλεσης κάποιων εργασιών. Αν ο νέος υπάλληλος μπορεί να αναλάβει την ευθύνη για συγκεκριμένες εργασίες, τότε ο ιδιοκτήτης θα μπορεί να αφιερώσει χρόνο σε κάποιες άλλες, σημαντικότερες ή πιο δύσκολες εργασίες (Dittmer, P. - Griffin, G., 1999).

Ο ιδιοκτήτης μπορεί να αποφασίσει να αναθέσει την ευθύνη για τις προμήθειες, την αποθήκευση και την διακίνηση όλων των ποτών στον νέο υπάλληλο. Το επόμενο βήμα θα είναι να εξηγήσει σε αυτόν τις μεθόδους και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούνται για την ολοκλήρωση των εργασιών αυτών, κατά τρόπο τέτοιο ώστε ο υπάλληλος να καταλάβει και να εκτελέσει σωστά τις εργασίες που πρέπει να κάνει. Όμως, αν δεν υπάρχουν οργανωμένες μέθοδοι και διαδικασίες για να ακολουθήσει, τότε θα πρέπει πρώτα να οριστούν κάποιες, ώστε ο υπάλληλος να τις εφαρμόσει και να αποδώσει τα σωστά αποτελέσματα. Αν δεν υπάρχουν βασικά πρότυπα και πρότυπες διαδικασίες, είναι σχεδόν αδύνατη μία χρήσιμη εκπαίδευση. Την ίδια στιγμή, είναι μάλλον παράλογο να περιμένουμε από τον υπάλληλό μας να εκτελέσει μία εργασία, για την οποία δεν έχει λάβει επαρκή εκπαίδευση (Dittmer, P. - Griffin, G., 1999).

Πριν γίνει οποιαδήποτε εκπαίδευση σε έναν νέο υπάλληλο, ο ιδιοκτήτης ή ο διευθυντής θα πρέπει να έχει καθορίσει σαφείς προσδιορισμούς εργασίας. Στις μικρές επιχειρήσεις, ο προσδιορισμός της εργασίας μπορεί να υπάρχει απλά στο μυαλό του ιδιοκτήτη. Στις μεγαλύτερες και πιο τυπικές οργανώσεις, ο προσδιορισμός της κάθε εργασίας γίνεται γραπτά και ονομάζεται περιγραφή εργασίας (Dittmer, P. - Griffin, G., 1999).

Η περιγραφή εργασίας είναι ο επίσημος προσδιορισμός μίας εργασίας, που περιλαμβάνει μία περίληψη της δουλειάς που πρέπει να γίνει και μία λίστα συγκεκριμένων αρμοδιοτήτων και εργασιών. Όσο πιο ολοκληρωμένη είναι μία περιγραφή εργασίας, τόσο πιο απλό είναι το έργο της εκπαίδευσης, επειδή και ο εκπαιδευτής και ο εκπαιδευόμενος έχουν πρόσβαση σε λεπτομερείς πληροφορίες (Dittmer, P. - Griffin, G., 1999).

Οι μεγάλες οργανώσεις συνήθως καθιερώνουν πρότυπα και πρότυπες διαδικασίες σε κάθε τομέα της λειτουργίας, συμπεριλαμβανομένων των προμηθειών, της αποθήκευσης και των διακινήσεων των ποτών. Πολλές μεγάλες οργανώσεις έχουν ειδικά τμήματα που είναι υπεύθυνα για την ανάπτυξη εκπαιδευτικών προγραμμάτων, στα οποία περιλαμβάνονται εγχειρίδια με περιγραφές εργασίας, πρότυπες διαδικασίες, παραδείγματα των εντύπων που οι υπάλληλοι οφείλουν να χρησιμοποιούν και άλλες σημαντικές πληροφορίες. Όσο πιο μεγάλη και σύνθετη είναι μία οργάνωση, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες ότι οι υπάλληλοι θα λάβουν λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις ευθύνες τους και τις προσδοκίες της διοίκησης (Dittmer, P. - Griffin, G., 1999).

Ανεξαρτήτως του μεγέθους μίας οργάνωσης, η εκπαίδευση δεν μπορεί να ολοκληρωθεί χωρίς την ύπαρξη σωστών προτύπων και πρότυπων διαδικασιών. Μετά την καθιέρωσή τους, μπορούμε να σχεδιάσουμε ανάλογα εκπαιδευτικά προγράμματα που θα μας εξασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοί μας είναι έτοιμοι να εκτελέσουν τις εργασίες, που περιλαμβάνονται στην δουλειά τους. Για τις παραλαβές, οι εργασίες αυτές περιλαμβάνουν την διατήρηση ενημερωμένων αρχείων για τις παραγγελίες σε ποτά, την επαλήθευση ότι οι ποσότητες, η ποιότητα και οι τιμές των ειδών που παραλαμβάνονται είναι αυτές που είχαν αρχικά παραγγελθεί και την καταγραφή των κατάλληλων στοιχείων σε μία αναφορά παραλαβών ποτών. Για την αποθήκευση, οι εργασίες μπορεί να περιλαμβάνουν την οργάνωση του αποθηκευτικού χώρου των ποτών, την σωστή αποθήκευση των ποτών, ώστε να μεγιστοποιείται η διάρκεια ζωής τους και την ασφάλεια της αποθήκης των ποτών. Για τις διακινήσεις, οι εργασίες θα αφορούν την σωστή συμπλήρωση των αιτήσεων για προμήθειες (Dittmer, P. - Griffin, G., 1999).

## **Παρακολούθηση των παραλαβών, της αποθήκευσης και των διακινήσεων και λήψη διορθωτικών μέτρων**

Αν δεν παρακολουθείται η απόδοση των εργαζομένων, η διοίκηση δεν μπορεί να έχει τις πληροφορίες που επιθυμεί σχετικά με την έκταση, στην οποία οι υπάλληλοί της τηρούν τα πρότυπα και τις πρότυπες διαδικασίες. Για παράδειγμα, αν το άτομο που έχει την ευθύνη για τις παραλαβές των κρασιών δεν μετρήσει τα μπουκάλια και τα κιβώτια, αν δεν ελέγξει τις ετικέτες και τις χρονιές παραγωγής και αν δεν συγκρίνει τις τιμές του τιμολογίου με αυτές της παραγγελίας, τότε κάποια ποτά μπορεί να μην είναι αυτά που είχε αρχικά παραγγείλει η διοίκηση και κάποιες τιμές μπορεί να είναι λανθασμένες. Αν αποθηκευτούν με λάθος τρόπο τα κρασιά και οι μύρες, τότε η διάρκεια ζωής τους θα μειωθεί με αποτέλεσμα αλλοιωμένα ποτά και πλεονασματικό κόστος. Αν διακινηθούν λάθος ποσότητες, τότε το μπαρ δεν θα είναι επαρκώς εξοπλισμένο με αποτέλεσμα λιγότερες πωλήσεις. Αντίθετα, αν το μπαρ έχει μεγαλύτερο απόθεμα από αυτό που χρειάζεται, τότε θα υπάρξουν μικροκλοπές (Dittmer, P. -Griffin, G., 1999).

Η διοίκηση δεν θα πρέπει απλά να υποθέτει ότι όλοι οι υπάλληλοί της εκτελούν σωστά τις εργασίες τους. Πάντα είναι απαραίτητος κάποιος έλεγχος. Αν μία εργασία δεν γίνεται σωστά, τότε αυτό θα πρέπει να γίνει γνωστό στην διοίκηση όσο το δυνατό συντομότερα. Ακόμα και στις μονάδες εκείνες όπου οι υπάλληλοι έχουν αποδείξει στην διοίκηση το πόσο αξιόπιστοι είναι, είναι καλό να υπάρχει περιοδικός έλεγχος της κατάστασης.

Οι τρόποι με τους οποίους η διοίκηση μπορεί να παρακολουθήσει την απόδοση των υπαλλήλων της, είναι πολλοί. Το αν θα επιλέξουμε τον έναν ή τον άλλο, εξαρτάται από διάφορους παράγοντες, όπως το μέγεθος της επιχείρησης, τα πρότυπα και τις πρότυπες διαδικασίες που ισχύουν και την διαθεσιμότητα του προσωπικού για να κάνει τους ελέγχους αυτούς. Παρόλα αυτά, υπάρχουν κάποιες σταθερές τεχνικές παρακολούθησης των παραλαβών, της αποθήκευσης και των διακινήσεων των ποτών που συναντούνται σχεδόν σε κάθε επιχείρηση (Dittmer, P. - Griffin, G., 1999).

Μία τεχνική που συναντούμε σε ορισμένες μονάδες πώλησης ποτών, είναι η μηνιαία απογραφή των αποθηκευμένων ποτών από την διοίκηση. Κύριος στόχος αυτής της απογραφής, είναι ο προσδιορισμός του κόστους των πωληθέντων ποτών για τον μήνα που πέρασε. Παράλληλα, η διοίκηση μπορεί να ελέγξει την τήρηση των πρότυπων διαδικασιών στην παραλαβή, την αποθήκευση και την διακίνηση των ειδών, μέσα από την επαλήθευση των ποσοτήτων που παραλήφθηκαν και διακινήθηκαν, με την εξέταση της οργάνωσης μέσα στον αποθηκευτικό χώρο, και με την αξιολόγηση στοιχείων, όπως η θερμοκρασία και η καθαριότητα της αποθήκης και ο τρόπος αποθήκευσης των ποτών. Ο έλεγχος της απόδοσης σε αυτούς τους τομείς, είναι πολύ βασικός. Ορισμένες επιχειρήσεις λαμβάνουν περαιτέρω μέτρα.

Μεταξύ των άλλων τεχνικών παρακολούθησης των παραλαβών, είναι ο επιτόπου έλεγχος της εργασίας του υπαλλήλου που επιβλέπει τις παραλαβές, η παρατήρηση των υπαλλήλων μέσα από ένα κλειστό κύκλωμα τηλεόρασης, ή η επαλήθευση των εντύπων των παραλαβών, πριν αποθηκευτούν τα ποτά. Παρόμοιες μέθοδοι εφαρμόζονται και για την παρακολούθηση της αποθήκευσης και των διακινήσεων (Dittmer, P. - Griffin, G., 1999).

## Βιβλιογραφία

1. Αρβανίτης Κ. , Μπαρ- Οινολογία , εκδοσεις Προπομπος, Αθηνα 2003
2. L.R. Dopson- D.K. Hayes- J.E. Miller, Food and beverage cost control, US 2008
3. Dittmer R. Paul, Griffin G. Gerald, Κοστολογηση τροφιμων, ποτων, εργασιας, για ξενοδοχεια και εστιατορια, εκδοσεις Ελλην Αθηνα 1999
4. Καραγιαννης Στ., Οργανωση και λειτουργια του ξενοδοχειου, εκδοσεις Ελλην, Αθηνα 1992
5. Μάρας Γ. Αθαν., ελεγχος τιμολογηση στις επισιτιστικες επιχειρησεις, αθηνα 1999
6. Morrison M. Alastair, Τουριστικο και ταξιδιωτικο μαρκετινγκ, εκδοσεις Ελλην, Αθηνα 1999
7. Παυλου Στελλα, Bar- Ποτα- Οινιλογια, εκδοσεις ΑΤΕΙ Πατρων
8. Ραπτης Νικος, Εμπορευματογνωσια- Προμηθειες, εκδοσεις Interbooks, αθηνα 1999
9. Τζωρακοελευθεράκης Ζαχαρίας, Προμηθειες ξενοδοχειακων επιχειρησεων- Εμπορευματογνωσια, εκδοσεις Τυποκρετα, Ηρακλειο 1994